The Islamic University of Gaza

Deanship Research and Postgraduate Studies

Faculty of Economics & Administrative Sciences

Master of Business Administration

الجامعـــة الإســلاميـــــة بغـــزة

عمـادة البحـث العلمـي والدراسـات العليـا

كليــة الاقتصـــاد والعلـــوم الإداريـــة

ماجستيـــــــر إدارة الأعمـــــــال

الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

Prevalent Leadership Styles among Academic Department Heads at Al-Aqsa University and their Influence on the Level of Organizational Affiliation of Faculty Staff There

إِعدَادُ البَاحِث

محمد حسني عبد الله الملاحي

إِشرَافُ

الأستاذ الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قُدمَ هَذا البحثُ اِستِكمَالاً لِمُتَطلباتِ الحُصولِ عَلى دَرَجَةِ الْمَاجِستِير فِي إِدارَةِ الأَعْمالِ بِكُلِّيَّةِ الاقْتِصادِ وَالعُلومِ الإداريةِ فِي الْجَامِعَةِ الإِسلامِيةِ بِغَزة

سبتمبر/2021م – محرّم/1443هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها

Prevalent Leadership Styles among Academic Department Heads at Al-Aqsa University and their Influence on the Level of Organizational Affiliation of Faculty Staff There

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة أنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism، and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis، unless otherwise referenced، is the researcher's own work، and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

اسم الطالب:	**محمد حسني عبد الله الملاحي**	Student's name:
التوقيع:	**محمد حسني عبد الله الملاحي**	Signature:
التاريخ:	**سبتمبر، 2021م**	Date:

نتيجة الحكم

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية بغزة
The Islamic University of Gaza

الرقم Ref .....
التاريخ Date .....

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
هاتف داخلي: ١١٥٠

ج س غ/٣٥/
٢٠٢١/٠٩/٢٢م

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **محمد حسني عبدالله الملاحي** لنيل درجة الماجستير في كلية **الاقتصاد والعلوم الإدارية**/ قسم **إدارة الأعمال** وموضوعها:

الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها

Prevalent leadership styles among academic department heads at Al-Aqsa University and their influence on the level of organizational affiliation of faculty staff there

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم **الاربعاء ١٤ صفر ١٤٤٣**هـ الموافق **٢٠٢١/٠٩/٢٢**م الساعة **الحادية عشرة صباحاً**، في **قاعة اجتماعات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية** اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ. د. يوسف عبد عطية بحر	**مشرفاً ورئيساً**	.....
د. صديق توفيق نصار	**مناقشاً داخلياً**	.....
د. أيمن حسن الديراوي	**مناقشاً خارجياً**	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في **كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/قسم إدارة الأعمال**.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. يوسف ابراهيم الجيش

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine Tel: + 970 (8) 264 4400 هاتف: Fax: + 970 (8) 264 4800 فاكس: ص.ب. 108 الرمال. غزة. فلسطين
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وتتضمن هذه الأنماط (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، والنمط الترسلي). وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (370) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى، تم اختيار (310) منهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية، وبعد التطبيق تم استرداد (263) استبانة، بنسبة (84.8%).

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة كبيرة من المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة في الجامعات الفلسطينية (71.4%) خاصة في ظل حصول النمط الديمقراطي على أعلى نسبة بلغت (80.4%)، كما بلغت نسبة النمط الترسلي (70.80%)، في حين بلغت نسبة النمط الديكتاتوري (60.6%).
2. أظهرت نتائج الدراسة موافقة كبيرة لأفراد العينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وحصول المتغير التابع المتمثل في مستوى المواطنة التنظيمية على وزن نسبي مرتفع بلغت (88.4%).
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأنماط القيادية ومستوى المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.
4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للنمط الترسلي، كما أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري على مستوى المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الأنماط القيادية ومستوى المواطنة التنظيمية ككل تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات وكان من أهمها:

1. حث رئيس القسم على مناقشة أعضاء هيئة التدريس في المقترحات لحل المشكلات المطروحة.
2. ضرورة الثناء على الموظفين والعاملين الأقل درجة علمية ووظيفية من أجل إشعارهم بأنهم جزء منهم ولا تمييز بينهم.
3. تفويض رؤساء الأقسام بعضاً من سلطاتهم الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين معهم.
4. إظهار الاحترام للزملاء في الجامعة حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.

Abstract

This study aimed to identify the leadership styles prevalent among heads of academic departments at Al-Aqsa University and their impact on the level of organizational citizenship of faculty members, and these styles include **(democratic style, dictatorial and style mode of transmission**).

The researcher used the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as a main tool for data collection, and the study population was (370) of the faculty members at Al-Aqsa University, and the sample was stratified random, where (310) questionnaires were distributed, and (263) questionnaires were recovered at a rate of (84.8%).

The most important results of the study were as follows:

1. The results of the study showed that there is great agreement from the respondents about the leadership styles prevalent in Palestinian universities (71.4%), especially in light of the democratic style obtaining the highest percentage (80.4%), and the percentage of the transmission style (70.80%), in Haban it reached The proportion of the dictatorial style (60.6%).
2. The results of the study showed great agreement among the sample members of the academic departments at Al-Aqsa University, and that the dependent variable represented in the level of organizational citizenship had a high relative weight, which amounted to (88.4%).
3. There is a positive, statistically significant relationship between the dimensions of leadership styles and the level of organizational citizenship at Al-Aqsa University.
4. There is a positive and statistically significant effect of the transmission pattern, and there is no statistically significant effect of the democratic and dictatorial pattern on the level of organizational citizenship at Al-Aqsa University.
5. There are no statistically significant differences between the averages of the respondents' estimates about leadership styles and the level of organizational citizenship as a whole due to the variables (gender, specialization, academic degree, years of service, college).

The study concluded a number of recommendations, the most important of which were:

1. Urging the department head to discuss with the faculty members the proposals to solve the problems presented.
2. The necessity of commending the employees and workers with less academic and professional degrees in order to let them know that they are part of them and there is no discrimination between them.
3. Department heads delegate some of their administrative powers to faculty members and those working with them.
4. Show respect for colleagues at the university even in times of personal or professional tension.

آية قرآنية

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمنِ الرَّحيمِ

صَدَقَ اللَّهُ العَظيم

(الإسراء: 85)

الإهدَاْء

أُهدي ثمرةَ هذا البحثِ إلى:

إلى من علَّمني العطاءَ دونَ انتظارٍ، من أحملُ اسمَه بكلِّ افتخارٍ، إلى أبي، معلِّمي، وقُدوتي، وسياجِ معرفَتي وأدَبي.

إلى التي رآنِي قلبُها قبلَ عينيْها، وحضنتْني أحشاؤُها قبلَ يديْها، إلى شجرَتي التي آوِي تحت ظلِّها أمِّي الحبيبةِ حفظَها الله.

إلى ملاكِي في الحياةِ، إلى مَعنى الحبِّ والحنانِ، شريكة العمر والروح زوجتي الحبيبة

إلى زينةِ الحياةِ وحلاوتِها وإلى أحباءِ الروحِ، قرةِ العينِ، بناتي الأنيسات المؤنسات، رفيف وسارة.

إلى سندِي وقوتِي وملاذي بعدَ اللهِ إخواني، وأَخواتي.

أهلي وأقاربي الذين أحبوني وأحببتهم

إلى البلسمِ الذي يملأُ قلوبَ العاشقينَ، إلى الذين عشتُ معهم أجملَ اللحظاتِ والسنين، أصدقائِي الأوفياءْ.

الأسرى والجرحى وشعبي الذي يستحقُ كلَّ الوفاء

إليكم جميعًا أُهدي هذا العملَ حبًا وعرفانًا،

سائلاً المولى عزَّ وجلَّ أن يجعلَه علمًا نافعًا ينفُعنا يومَ الدين.

الباحث/

محمد حسني عبد الله الملاحي

شكرٌ وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾ [الأحقاف: 15].

بدايةً الحمدُ والشكرُ لجلالِ ربّي وعظيمِ سلطانِه, أحمدُهُ سبحانَهُ وتعالَى الذي مَنَّ عليَّ بإتمامِ هذا العملِ المتواضعِ, إذْ أنعمَ عليَّ بالتوفيقِ وكللّ جهودِي بالنجاحِ, والصّلاةُ والسّلامُ على أشرفِ المرسلينَ سيدِ الخلقِ أجمعينَ، وعلى آلهِ وصحبِهِ، وسلّم تسليمًا كثيرًا, أما بعد:

امتثالًا لقولِه جلَّ وعلَا: ﴿**وَمَن شَكَرَ فَإِنمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ**﴾ [النمل: 40]، فإنَّنِي أتقدمُ بخالصِ شكري وامتناني لإدارةِ **الجامعة الإسلامية** الموقرةِ، **وشئون البحث العلمي والدراساتِ العليا، وعمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**، وإنْ كانَ من الواجبِ أن يُذكر أهلُ الفضلِ بفضلِهم، وأنْ يُخَصُّ بعضُهم بالذكرِ، فإنّي أتقدمُ بخالصِ شُكري وعظيمِ تقديري وامتناني إلي أستاّذِي ومشرفِي **الأستاذ الدكتور يوسف عبد عطية بحر** الذي شرَّفني بإشرافِهِ على هذه الرسالةِ، فقد رافقني في هذه المرحلةِ التعليميةِ، ومنحنى الكثيرَ من وقتِه، فجزاهُ اللهُ خيرَ الجزاءِ، والشكرُ موصولٌ إلى الأستاذينِ المناقشين **المناقشين د. يوسف توفيق نصار مناقشاً داخلياً ود. أيمن حسن الديراوي مناقشاً خارجياً** وذلك لتفضلِهما بالموافقةِ على مناقشةِ هذهِ الرسالةِ، وطرح ملاحظاتِهما وتوجيهاتِهما بما يُثري جوانبِها، كما أتقدمُ بجزيلِ الشكرِ والعرفانِ من الأساتذةِ الذين قاموا بتحكيمِ الاستبانةِ والمقياسِ، وقدَّموا ليَ النصائحَ والتعديلاتِ الهامةِ التي ساعدتنِي في إنجازِ هذهِ الدراسةِ، والشكرُ موصولٌ إلى الأساتذة الذينِ ساعدوني في مسيرتِي الدراسية.

هؤلاءِ من ذكرتُهم فشكرتُهم، أمَّا من نسيتُهم فهم أولى الناسِ بالشكرِ والتقدير، وأدعو اللهَ سبحانَه وتعالى أنْ ينالَ هذا الجهدُ القَبولَ والرِّضا، فحسبي إنَّني اجتهدتُ، ولكلِّ مجتهدٍ نصيبٌ، والكمالُ للهِ وحدَه، فإنْ وُفِّقتُ فمن اللهِ، وإنْ قَصَّرتُ، فعذري قولُهُ سبحانه وتعالى: **﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾** [البقرة:32].

الباحث/

محمد حسني عبد الله الملاحي

فهرس المحتويات

إقرار ..... أ

نتيجة الحكم ..... ب

ملخص الدراسة ..... ت

Abstract ..... ج

آية قرآنية ..... ح

الإهدَاْء ..... خ

شكرٌ وتقدير ..... د

فهرس المحتويات ..... ذ

فهرس الجداول ..... ش

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية ..... ط

الفصل الأول الإطارُ العامُ للدراسة **2**

1.1. المقدمة 2

1.2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها 3

1.3. أهداف الدراسة 4

1.4. أهمية الدراسة 5

1.5. فرضيات الدراسة 6

1.6. متغيرات الدراسة 7

1.7. حدود الدراسة 8

1.8. مصطلحات الدراسة 8

الفصل الثاني الإطارُ النظريُّ للدراسة **11**

2.1 المبحث الأول: الأنماط القيادية **11**

2.1.1 تمهيد: 11

2.1.2 نشأة القيادة 11

2.1.3 مفهوم القيادة 12

2.1.4 الفرق بين الإدارة والقيادة 14

2.1.5 أركان القيادة 16

2.1.6 أهمية القيادة 16

2.1.7 مصادر قوة القيادة 17
2.1.8 نظريات القيادة..... 18
2.1.9 الأنماط القيادية..... 27
2.2 المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية 36
2.2.1 تمهيد 36
2.2.2 مفهوم المواطنة التنظيمية 36
2.2.3 تعريف المواطنة اصطلاحاً..... 36
2.2.4 تعريف المواطنة التنظيمية..... 37
2.2.5 أهمية المواطنة التنظيمية..... 38
2.2.6 أبعاد المواطنة التنظيمية 39
2.2.7 محددات المواطنة التنظيمية..... 40
2.3 المبحث الثالث: جامعة الأقصى..... 42
2.3.1 تمهيد 42
2.3.2 نبذة تاريخية عن الجامعة 42
2.3.3 عن الجامعة..... 42
2.3.4 الخطة الاستراتيجية 44
2.3.5 الأنماط القيادية السائدة وأثرها على المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى 46
الفصلُ الثالثُ الدراساتُ السابقةٌ 49
3.1 تمهيد..... 49
3.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل: (الأنماط القيادية) 49
3.2.1 الدراسات المحلية..... 49
3.2.2 الدراسات العربية..... 56
3.2.3 الدراسات الأجنبية 60
3.3 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (المواطنة التنظيمية)..... 61
3.3.1 الدراسات المحلية..... 61
3.3.2 الدراسات العربية..... 65
3.3.3 الدراسات الأجنبية 70
التعقيب على الدراسات السابقة..... 72

1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة 73
2. أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة 74
3.7 الفجوة البحثية 75
الفصل الرّابعُ منهجيةُ الدراسةِ وإجراءاتُها 77
3.1 المقدمة 77
3.2 منهجية الدراسة 77
3.3 طرق جمع البيانات 77
3.4 مجتمع الدراسة 78
3.5 عينة الدراسة الفعلية 78
3.6 مبررات اختيار الجامعات محل الدراسة 79
3.7 العينة الاستطلاعية (التجريبية) 79
3.8 الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية 80
3.9 أداة الدراسة 83
3.10 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة 94
الفصلُ الخامسُ تحليل البيانات واختبار الفرضيات 97
5.1 مقدمة 97
5.2 اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) 97
5.3 المحك المعتمد في الدراسة 98
5.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة 99
5.5 تحليل فقرات الاستبانة الأولى: الأنماط القيادية 100
الفصلُ السّادس النتائج والتوصيات 135
6.1 تمهيد 135
6.2 نتائج الدراسة 135
6.3 توصيات الدراسة 136
6.4 بحوثٌ ودراساتٌ مقترحة 138
المصادر والمراجع 140
القرآن الكريم 140
أولاً: المراجع العربية 140

ثانياً: المراجع الأجنبية 147
الملاحق 149
ملحق (1): الاستبانةُ بصورتها الأولية 149
ملحق (2): قائمةٌ بأسماءِ المحكمين. 156
ملحق (3): الاستبانةُ بصورتِها النهائية. 157

فهرس الجداول

جدول (1.1) يوضح الفرق بين الإدارة والقيادة..... 15
جدول (2.1) يوضح أوجه المقارنة بين القادة الديمقراطية والقيادة الديكتاتورية والقيادة الترسلية..... 35
جدول (3.1) ملخص بأعداد الدراسات السابقة 49
جدول (3.2) الفجوة البحثية للدراسة..... 75
جدول (4.1) يوضح توزيع الاستبانات على عينة الدراسة ونسبة الاسترداد 79
جدول (4.2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 80
جدول (4.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص 80
جدول (4.4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية 81
جدول (4.5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة 81
جدول (4.6) توزيع عينة الدراسة حسب الكلية 82
جدول (4.7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للمجال . 85
جدول (4.8) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط الديكتاتوري والدرجة الكلية للمجال. 85
جدول (4.9) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الترسلي والدرجة الكلية للمجال 86
جدول (4.10) يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة87
جدول (4.11) نتائج الفا كرونباخ لاستبانة الأنماط القيادية 87
جدول (4.12) نتائج التجزئة النصفية لاستبانة الأنماط القيادية 88
جدول (4.13) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الايثار والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له..... 89
جدول (4.14) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الكياسة والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له..... 90
جدول (4.15) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرياضية والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له..... 90
جدول (4.16) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال وعي الضمير والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له 91
جدول (4.17) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك الحضاري والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له..... 92
جدول (4.18) يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة92
جدول (4.19) نتائج الفا كرونباخ لاستبانة المواطنة التنظيمية 93
جدول (4.20) نتائج التجزئة النصفية لاستبانة المواطنة التنظيمية 93

جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي 97
جدول (5.2) يوضح المحك المعتمد في الدراسة..... 98
جدول (5.3) نتائج تحليل مجالات الأنماط القيادية..... 99
جدول (5.4) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال 101
جدول (5.5): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال ...103
جدول (5.6) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال 105
جدول (5.7) نتائج تحليل مجالات المواطنة التنظيمية.....107
جدول (5.8) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال 109
جدول (5.9) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال 111
جدول (5.10) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال...113
جدول (5.11) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال...115
جدول (5.12) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال...116
جدول (5.13) الارتباط بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.....118
جدول (5.14) تحليل الانحدار الخطي المتعدد– الفرضية الرئيسة الثانية.....120
جدول (5.15) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس.....122
جدول (5.16) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير التخصص 123
جدول (5.17) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية. 124
جدول (5.18) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة 125
جدول (5.19) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية ...126
جدول (5.20) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس 128

جدول (5.21) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين بين بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير التخصص 129
جدول (5.22) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.....130
جدول (5.23) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.....131
جدول (5.24) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية. 133

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

شكل رقم (1.1): يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة..... 7
شكل رقم (2.1): يوضح الشبكة الإدارية 27

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول
الإطارُ العامُ للدراسة

1.1. المقدمة

تسعى الكثير من منظمات الأعمال إلى ترسيخ جذورها بالنمو والتطور، والبقاء في بيئة تفاعلية تتشابك وتترابط فيها العوامل والقوى والمؤثرات لتطال كافة أركانها، وكلما ازدادت التعقيدات كلما زادت المنظمات من تصميمها على النجاح، واختراق الصعاب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالاعتماد على مناهج وأساليب إدارية جديدة تتلاءم مع طبيعة التغييرات الحاصلة في البيئة، مما تدفع بالقيادات الإدارية لتبني روح التحدي وتنشيط الابتكار والإبداع لتحقيق الأولويات التنافسية.

فالقيادات الإدارية تهتم في عصرنا الحالي بإدارة الموارد البشرية بشكل كبير بل وتعتبره من أهم الموارد الاستراتيجية لكل مؤسسة، حيث ترتكز القيادة على بناء علاقات ذات منفعة بين المدير والمرؤوسين ويعمل على توجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف تخدم المؤسسة على حد سواء فهي تقود المؤسسة نحو توظيف تلك التحولات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونموها، فالقيادة الحكيمة هي أساس العملية الإدارية وبالتالي فإن نوعية وكفاءة القيادة تعتمد بشكل أساس على نوعية الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، لذلك يوجه القادة الإداريين أفرادهم إلى العمل بل ويحفزونهم ويوجهون سلوكهم بما يتوافق مع أفكارهم ووجهات نظرهم بقصد الوصول إلى الاهداف المرسومة (قهيري، 2019: 2).

ويعد مفهوم المواطنة التنظيمية الركيزة الاساسية التي تستند عليها المؤسسات في بناء العلاقات الانسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي فهي تعكس بيئة التفاعل وتقوم بعمل توافق ضمن الاهداف والمصالح من أجل الارتقاء بكفاءة المستويات الإدارية وفاعلية أدائها التنظيمي ذلك أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتخطى المبررات السلوكية التي تعد الداعم الاساسي لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أنه يوجد لكل فرد في المنظمة دور يقوم بتحديده من خلال الوظيفة التي يتمتع بها الا أنه يوجد نوع آخر من سلوكيات القادرة على الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية (الربيعاوي والدراجي، 2016: 2).

كما أن الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة والمتأثرة فيها ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية إلى تحسين أداء

الفردي والمؤسسي، وتنيمة الإبداع والابتكار، وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الأخطار.

وتعتبر الجامعات اليوم من أهم مكونات المجتمعات، ويعد المورد البشري من أهم وأثمن مواردها، وذلك نظرًا للدور الذي يؤديه في حياتها من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها ونموها، وتستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد المنظمة في رفع الأداء من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية.

1.2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المؤسسات التعليمية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، فكل تلك المتغيرات أضافت أعباء كبيرة على المؤسسات التعليمية في إيجاد طرق حديثة وإبداعية، ونبذ الإجراءات التقليدية العقيمة عن طريق إيجاد شخوص مبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق وحلول إدارية سريعة وصولا إلى تحقيق أداء مؤسسي متميز، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن أساليب القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دورًا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من تحفيز الأفراد على بذل المزيد من العطاء مما يحقق مستويات جيدة من الأداء، كما يعول على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في أي مؤسسة أكاديمية في أداء المهمات التربوية المنوطة بهم على مستوى كفايات الأداء وكفايات الملاءمة الضامنة لتحقيق الأهداف والمقاصد التي تسعى إلى تحقيقها.

ومن خلال مقابلة الباحث مع (خلف الله، 2021) حول طبيعة الأنماط القيادية السائدة في جامعة الأقصى تبين أن هناك تعدد للأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية مع أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة، فهناك النمط التشاوري وهناك النمط الديمقراطي وهناك أنماط قيادية أخرى، كما أشارت اليها دراسة (رجه، 2019) التي أشارت إلى وجود زيادة في الثقة المتبادلة بين أفراد بما يحقق دافعية الإنجاز واستثارتهم نحو الهدف، كما أشارت دراسة (الطائي، 2017) إلى أن هناك مستوى مقبولًا من وجود الأنماط القيادية لدى عينة الدراسة عند الرؤساء والمرؤوسين، كما أكدتها دراسة (الالوسي ورشيد وكريم، 2017) على وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الحر والإبداع المنظمي من جهة وبين النمط الديمقراطي والإبداع المنظمي من جهة أخرى، ومن خلال اطلاع الباحث على دراسات سابقة تناول الأنماط

القيادية، ومن خلال عمل الباحث في جامعة الأقصى وبحكم اطلاعه على طبيعة العمل الإداري الموكل له داخل الجامعة، فقد استشعر الباحث بأهمية هذا الموضوع على المستوى العام بما يخدم جامعة الأقصى، الأمر الذي دعاني إلى القيام بهذه الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها؟**

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما مدى اهتمام أعضاء الهيئات التدريسية بمستوى المواطنة التنظيمية؟
2. ما مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى؟
3. ما علاقة الأنماط القيادية بتحقيق مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى؟
4. هل يوجد أثر للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة الأقصى؟
5. هل توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)؟
6. هل توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)؟

1.3. أهداف الدراسة

1. التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى.
2. التعرف إلى مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى.
3. تحديد علاقة الأنماط القيادية بتحقيق مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى.

4. التأكد من حجم تأثير الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى في مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية فيها.
5. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى تبعًا للمتغيرات التصنيفية (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).
6. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى تبعًا للمتغيرات التصنيفية (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).

1.4. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. من الناحية النظرية:

أ. تكمن أهمية المواطنة التنظيمية في تكوين شخصية الفرد وتنميتها وتعزيزها.
ب. من خلال هذه الدراسة يستطيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وبالأخص جامعة الأقصى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الجامعة بأبعاده المختلفة.
ت. تعد هذه الدراسة إثراءً للجانب العلمي والبحثي في المجتمع الفلسطيني على وجه الخصوص مما ينعكس إيجاباً على الجانب المهني والعلمي لديه.

2. من الناحية التطبيقية:

أ. يتوقع الباحث من هذه الدراسة أن يستفيد منها أصحاب القرار في جامعة الأقصى ورؤساء الأقسام
ب. إبراز أثر الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية في جامعة الأقصى.
ت. لفت أنظار إدارة الجامعات الفلسطينية إلى علاقة الأنماط القيادية بمستوى المواطنة التنظيمية وما له من أثر وفعالية في الارتقاء بقدرات الجامعة للقيام بمهامه وأهدافه على أكمل وجه.

1.5. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

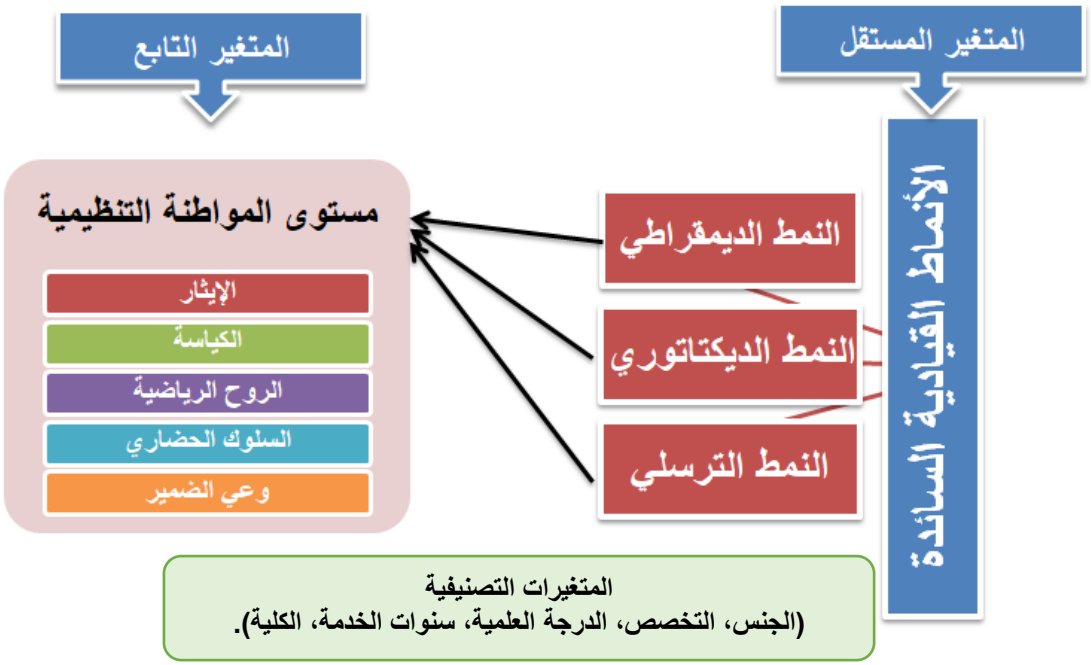
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديكتاتوري وسلوك المواطنة التنظيمية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الترسلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي المتبع على سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- التخصص-الدرجة العلمية- سنوات الخدمة- الكلية).

الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية المستخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- التخصص-الدرجة العلمية- سنوات الخدمة- الكلية).

1.6. متغيرات الدراسة



شكل رقم (1.1): يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة كدراسة (رجه، 2019) ودراسة (الطائي،2017) ودراسة (كمال، 2014) ودراسة (أحمد ومحمد، 2012) ودراسة (كريدي، 2010).

المتغير المستقل: الأنماط القيادية وتشمل على:

1. النمط الديمقراطي.
2. النمط الديكتاتوري.
3. النمط الترسلي.

المتغير التابع: مستوى المواطنة التنظيمية.

1.7. حدود الدراسة

- **الحد المكاني:** يقتصر تطبيق الدراسة على جامعة الأقصى في فلسطين.
- **الحد الزمني:** يتم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة خلال الفترة الزمنية (2020-2021م).
- **الحد الموضوعي:** تقتصر هذه الدراسة على معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية (النمط الدكتاتوري، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلي)، وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية بأبعادها (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وعي الضمير).
- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة الحالية على أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة الأقصى والبالغ عددهم وفق قسم شئون الموظفين (370) عضو هيئة تدريس متفرغًا.

1.8. مصطلحات الدراسة

1. **القيادة:** يعرف الطائي (2017: 25) القيادة بأنها: "عملية تأثير وتحفيز للمرؤوسين وتعمل على الارتقاء بمستوى أفكارهم وتطلعاتهم المستقبلية بما يحقق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء".
2. **الأنماط القيادية:** يعرف Bosiok (2013: 65)الأنماط القيادية بأنها: "مجموعة من الصفات والسلوكيات والمهارات الأساسية التي يمارسها الفرد عند تفاعلهم مع مرؤوسيهم".

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: مجموع الصفات والسمات والسلوكات التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل نمطي دائم في تعاملهم مع العاملين معهم، بما يؤثر على انطباعات العاملين وتوجهاتهم، وإنتاجيتهم، وهي الأنماط الأساسية الثلاثة (النمط الدكتاتوري، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلي).

3. **المواطنة التنظيمية:** يعرف الطائي وجواد (2014: 87) المواطنة التنظيمية بأنها:" سلوك ذا توجه ايجابي نابع من الفرد تجاه زملائه في العمل الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمة مما يعزز البيئة الاجتماعية لتلك المنظمة".

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: تلك السلوكات النابعة من أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى تجاه مكونات العمل الجامعي، بما ينعكس على إنتاجيتهم الفردية، وإنتاجية جامعة الأقصى، والتي يمكن قياس مستواها من خلال استجابات المبحوثين على استبانة

المواطنة التنظيمية التي تتضمن أبعادها الخمسة: (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وعي الضمير).

4. **النمط الديمقراطي: التعريف الاجرائي:** هو النمط الذي يتمشى مع التدفق المعرفي والتدفق المستمر للمعلومات، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذا التطور عليه أن يشارك مرؤوسيه ويستعين بهم من أجل الإلمام بهذه المعرفة، كما أن هذا النمط يزيد من انتماء المرؤوسين للقائد والمؤسسة.
5. **النمط الديكتاتوري: التعريف الاجرائي:** هو النمط الذي يؤدي احياناً إلى نتائج سلبية، وفي بعض النواحي نتائج ايجابية، من الممكن أن يخفف من الأعباء ويزيد الإحساس بالمسئولية لدى الأفراد، ولكن من الممكن أن يسبب الاستهتار وعدم المبالاة عند القائد، فيجب التوازن بأي نمط يستخدمه القائد.
6. **النمط الترسلي: التعريف الاجرائي:** هو النمط الذي يركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط، حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج. والقيادة هنا متسامحة ولينة تمتع أتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه

الفصل الثاني

الإطارُ النظريُّ للدراسة

الفصل الثاني
الإطارُ النظريُّ للدراسة

2.1المبحث الأول: الأنماط القيادية

2.1.1 تمهيد:

في عصرنا الحالي تنوعت المشكلات التي لابد من وجود قيادة لتجاوز تلك المشكلات سواء مالية – بيئية – دينية – اجتماعية أو سياسية، فعند التجهيز لأي نشاط لابد من وجود قيادة فعالة لإنجاز ذلك العمل، وتحقيق الهدف المرجو، لذلك تعد القيادة من أهم عناصر السلوك البشري، فتعد من ركائز الابداع البشري في أي مؤسسة ونجاحها يعتمد على قيادي يمتلك مهارات وقدرات قيادية، لتمكنهم من أداء أدوارهم بكل دقة.

ويذكر محبوبة (2010: 21) إن العالم اليوم تتداخل فيه الثقافات والحضارات والمصالح وتختلط الأفكار والشعوب وتتوسع المؤسسات كي تكون دولاً، وتتضاءل دول بحيث تكون أشبه بمؤسسات، وتنشأ التكتلات على مختلف مذاهبها اقتصادية – عسكرية – إقليمية أو دينية، فإن مسؤولية القائد تتضاعف وتأثيره يتضح بل إن وجوده لا غنى عنه في كافة مراحل دورة الإنسان والمؤسسات والشعوب والدول والحضارات.

لذلك أصبح موضوع القيادة موضوع يشغل الباحثون والعلماء، فتم وضع الكثير من النظريات والقواعد الأساسية لاختيار القائد وسوف يتم تناول مفهوم القيادة وأهميتها، وأنماطها، ونظرياتها.

2.1.2 نشأة القيادة

تعتبر القيادة الإدارية قديمة قدم المجتمع البشري إذ تمتد جذوره منذ بدأ التفاعلات الاجتماعية وتوزيع العمل بين الافراد والجماعات واندماجها في تنظيمات وأسس جماعية متعددة (الجميلي، 2004: 60).

فأصل مفهوم القيادة الإدارية يأتي من شقين هما (Leader) بمعنى القائد والآخر (Ship) بمعنى السفينة، فيكون معناها قائد السفينة أي الذي يدير المسؤولية ويعمل على تحسين قدرة القيادة والتأثير الإيجابي على الآخرين مع المحافظة المستمرة على المكانة الوظيفية التي يختارها الزملاء والأفراد (نسيمة، 2015: 6).

ومع مطلع الخمسينيات الميلادية وبعد توقف الحرب العالمية الثانية حصلت معظم الدول العربية على استقلالها وبدأ الصعود السياسي لحكام تلك المرحلة، وعقب نكسة عام 1967م أُعيد تشكيل معنى القيادة مرة أخرى في المصطلح العربي حيث انطفأت فكرة الزعيم العربي الأوحد ومعها خَفُتَ صوت الدعوة إلى الاتحاد العربي، وتأصلت فكرة استقلالية كل دولة عربية، وحلت الدولة الإقليمية محل القومية العربية وأصبح مصطلح "القيادة" يعني زعيم الدولة، وفي سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي بزغت حركة الصحوة الدينية وبدأ طلعها بالإثمار، ومع بداية الألفية الثالثة تلك المرحلة كانت أوج زمن الصحوة وانفراد خطابها في المشهد العام. فالحرب الأهلية في لبنان وحرب العراق واليمن وغيرها من الأحداث التي أدت إلى انتشار مصطلح "القيادة" (موقع الجزيرة، 2021).

2.1.3 مفهوم القيادة

للقيادات عدة تعريفات من الممكن الاستعانة بها في هذه الدراسة ومن الممكن أن يرجع معنى القيادة إلى كلمة (Leader ship) أي القيام بمهمة ما وكان الاعتقاد السائد في الفكر اللاتيني واليوناني أن كل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزئيين أو دورين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل يقوم به آخرون حيث يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع ومهمتهم تنفيذ الأوامر وهذا هو واجبهم (كنعان، 2009: 86).

وتعني كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد وآخرون يتلقون التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة (حسن، 2004: 68).

لقد تم تعريف القيادة بعدة تعريفات من باحثين وعلماء سنستعرض بعض من هذه التعريفات:

يرى السويدان وباشراحيل (2004: 40) أن القيادة: "هي تحريك الناس نحو الهدف وهي مكونة من ثلاثة عناصر: وجود هدف يحرك الناس إليه –وجود مجموعة من الأفراد– وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.

ويرى Winston &Patterson (2006, p.7) بأن القيادة: "هي أن يقوم شخص واحد أو أكثر يقوم باختيار وتجهيز وتدريب والتأثير على واحد أو أكثر من الأتباع الذين لديهم

مواهب وقدرات ومهارات متنوعة ويركز التابعين على مهمة المنظمة وأهدافها لتحقيق الأهداف التنظيمية."

أيضاً عرفتها الحريري (2007: 16).بأنها: "قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في اطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح، والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة وإشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى، وهي في التعامل مع الأفراد وحثهم على العمل الفريقي المنتج".

كما يعرفها مصطفى (2007: 15). بأنها "مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر".

ويعرّف عوض (2008: 126) القيادة على أنها العنصر الفاعل والمساهم في فهم وتوجيه العاملين من قبل المدراء والتأثير على المرؤوسين لتوجيههم نحو انجاز الاهداف التنظيمية.

ويشير شعبان والعابدي (2009: 28) إلى أن القيادة في جوهرها هي عملية تأثير بين القائد ومجموعة من الأفراد من أجل الوصول إلى هدفٍ محدد.

من جهة أخرى يرى راشد (2010: 8) إلى أن القادة تعمل على نسج العلاقة واتمامها وتجانسها بين القائد والأفراد وتحقيق الرابطة بين مختلف الآراء وتقريب وجهات النظر فيها.

عرّف كريدي (2010: 25) القيادة على أنها عملية تفاعل وتبادل للخبرات والآراء بين القادة ومرؤوسيهم.

ينوه رشوان (2010، 14) بأن القيادة هي: "نوع العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين، وهذا التأثير القيادي يكون نتاجاً لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين.

ويقول الطراونة (2011: 29) أن القيادة: "عملية التأثير في النشاطات والعلميات لمجموعة من الأعضاء وتوجيهها باتجاهات محددة".

في حين يعرفها الرحاحلة وعزام (2011: 333) بأنها: "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه".

وعلى صعيدٍ آخر يرى حمد ومحمد (2012: 205) إلى أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم، وتوجيهها لبلوغ الأهداف المرجوة منها.

كما ويعرفها الطيبي (2013: 20) بأنها: "أنها السلوك الذي يمارسه القائد عن قصد ووعي من أجل التأثير في مرؤوسيه عن طريق حثهم على العمل والإنجاز ومتابعتهم وتنظيم مجهوداتهم للوصول للأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية".

تُعرف أيضاً بأنها: "هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعبر عن عالقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ومن خلال هذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً، كما أن المرؤوس يقوم بتقديم المعلومات المطلوبة للرئيس والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات" (العنزي، 2014: 16).

تعرف نسيمة (2015: 7) القيادة على أنها هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على الجماعة من اجل تحقيق الأهداف وتتبع تجارب القادة من خلال التجارب الشخصية التي يمرون بها خلال مسيرتهم المهنية".

وبعد سرد التعريفات المتعلقة بالقيادة خرج الباحث بتعريف شامل للقيادة فيعرفها على أنها نشاط يمارسه شخص ما في مجال الإدارة والتنظيم ويقوم بعمليات التخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات ومتابعة المرؤوسين.

2.1.4 الفرق بين الإدارة والقيادة

يرى عابدين (2001: 19) أن الإدارة أصبحت في المجتمعات الحديثة أداة في توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها، وأهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل التفجر السكاني وتعقد المناشط البشرية، واتساع مجالاتها واتجاهها نحو التخصص واستخدام التقنية المعقدة.

وأن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية، فالإدارة هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية

والمادية والمعلوماتية وتؤد ي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً" (العامري والغالبي، 2007: 29).

وللحديث عن الفرق بين الإدارة والقيادة يرى ناصر (2010: 13) أن هناك فرق بين القيادة والإدارة، ولكنهما نظم عمل متكاملة في المنظمات على وجه الخصوص، وأنه يعتقد أن القيادة الفعالة تنتج تغيير مفيد في المنظمات والإدارة الجيدة تتحكم في التعقيدات في المنظمة وفي بيئة عملها وممكن التفريق بينهما عن طريق الجدول التالي:

جدول (.11) يوضح الفرق بين الإدارة والقيادة

الإدارة	القيادة
التخطيط ووضع الميزانية	**تحديد الاتجاهات للمنظمة**
التنظيم والتوظيف	**حشد الموظفين للعمل مع هذه الاتجاهات من خلال الاتصالات والتوظيف**
الرقابة وحل المشكلات	**تحفيز الموظفين للعمل من خلال التمكين واشباع الحاجات الأساسية**

المصدر: ناصر (2010: 13)

ويذكر نجم (2012: 34) أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوة وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين، فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة، الذاتية التي تجذب الآخرين إليها في حين أن الإدارة تعتمد على قوة المركز الإداري.

ويضيف الدعيلج (2009: 86) أن الفرق بين الادرة والقيادة يكمن في مساهمة القيادة في خلق رؤية جديدة للمنظمة فيحدد القائد أهدافا بعيدة المدى، مع وضع الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، بينما تكمن الإدارة الحقيقة في تنفيذ هذه الرؤية، وتثير القيادة باستمرار حماس العاملين ومشاعرهم ووجدانهم، بينما لا تتبع الإدارة منهج استنفار مشاعر العاملين بل أنها تتخذ مسلكاً أكثر تحفظاً لتحقيق أهدافها عند تحديده.

ويضيف الفهيدي (2009: 14) أن الإدارة والقيادة تتشابه في بعض النواحي كون القيادة تهتم بجمع الناس ليعملوا سوياً بفاعلية لتحقيق هدف مشترك، كذلك الإدارة توجه المنظمات وتخضع الأفراد لإنجاز غايات المنظمة".

ويرى الباحث أن الإدارة والقيادة مفهومين يكمل كلا منهما الآخر فإذا كانت الإدارة هي التي تخطط وتنفذ وتتابع وتقيم، فالقيادة هي منبع لتك التوجيهات والتأثيرات في النفوس التي لابد من أن تكون في المؤسسة لوصول إلى أهداف المرجوة.

2.1.5 أركان القيادة

تعتمد القيادة على أربعة أركان كما أشار إليها (العرنوسي، 2014م) وهي:

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع).
2. شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف (القائد).
3. ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد (الموقف الاجتماعي).
4. البيئة المحيطة بهذه التغيرات.

يرى الباحث أن هذه الأركان هي التي تشكل القيادة وفق نسق تتفق عليه، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج لها، والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها لتحقيق أهدافهم المنشودة، والأفراد بالتالي يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه.

2.1.6 أهمية القيادة

تعتبر القيادة المحرك الأساسي في العملية الإدارية لأن أهميتها تكمن في أهمية العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة وهي التي تحدد معيار النجاح.

تكمن أهمية القيادة كما وضحها (سويدان وباشرحيل، 2004: 42): بأنها

1. إن القيادة لابد منها في الحياة حتى يقام العدل وتترتب الحياة ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.
2. تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن سير العمل وفق الخطط والتصورات المستقبلية.
3. تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبيات فالقائد بمثابة ربان للسفينة.
4. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط المناسبة لحلها.
5. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ويرى عبوي (2010: 80) أن العالم يعيش الآن عصر الواقعية والحقائق والتفكير العقلاني والتنبؤات المبنية على أسس علمية ولذلك فهو يحتاج إلى القائد الذي يملك حدود

المعارف والاتجاهات اللازمة لأداء دوره بجانب النمط القيادي والقيادة الأفضل كان طبيعياً أن تصدر فيها الاستعداد والموهبة، و في سبيل التوصل إلى آراء كثيرة وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها.

وتكمن أهمية القيادة كما يقول (المغربي، 2006: 42) في أن القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة ويعلنها ويفسرها، وهو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها، وهو الذي ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة. وأن القائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات.

يرى الباحث بأن أهمية القيادة تكمن في أنها تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وتعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعمل على السيطرة على مشكلات المؤسسة وتنمي الأفراد وتدربهم وتعمل على تحفيز العاملين للعمل داخل المؤسسة.

2.1.7 مصادر قوة القيادة

ويشير العميان (2005: 258–259) إلى مصادر قوة القيادة على النحو التالي:

1. **القوة الشرعية:** وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي.
2. **القوة القسرية:** أساس هذه القوة هو الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه، سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.
3. **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:** تنتج هذه القوة نتيجة تمتع القائد بصلاحية الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة.

ويضيف نجم (2011: 34) أيضاً إلى أن مصادر قوة القيادة تتمثل في: قوة الرؤية والقوة المرجعية وقوة القدوة الأخلاقية وقوة الثواب والقوة القسرية.

ويرى شحادة (2008: 18) إلى مصادر قوة القيادة قوة الإقناع حيث يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل

الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع حاجات التابعين وقدرته على الإقناع.

يصنف عطوي (2008: 72).مصادر قوة القيادة على النحو التالي: القوة الرسمية: ومن مظاهرها قوة المكافأة، قوة الخوف، السلطة القانونية، وقوة التأثير وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية (التخصص)، وقوة الإعجاب.

يرى الطيبي (2013: 27) بأن القوة هي حصيلة المزج بين عدد من العناصر، منها شخصية القائد، وما يتعلق بمرؤوسيه، وطبيعة المؤسسة، والبيئة التي توجد بها المؤسسة، وحتى يكون للقائد تأثير في أتباعه يجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو من سمات يتحلى بها تجعل منه شخصاً قادراً على التأثير في الآخرين، ولكي يكون القائد ناجحاً يجب عليه أن يجمع بين الوظيفة الرسيمة والصفات القيادية التي تؤهله لكي يكون قائداً فذاً.

ويرى الباحث بأن قوة القيادة تكمن في حب الموظفين التي يكتسبها من خلال سمات القائد الجيدة وثقة الموظفين به لتمتعه بمهارات القيادية بالإضافة إلى السلطة التي يمتلكها.

2.1.8 نظريات القيادة

اهتم الباحثون في نظريات القيادة والمتخصصين في علم الإدارة وعلم النفس والاجتماع وعلم السياسة وعلم القيادة للتمكن من تفسير القيادة ومتضمنتاها، والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز كل قائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية.

ويشير العجمي (2008: 30) أن ظاهرة القيادة شغلت الجنس البشرى منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن يصدر بصددها آراء كثيرة، و أن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة.

1. نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها (العميان، 2005).

وتضرب هذه النظرية مثلا لذلك الأنبياء والرسل عليهم السلام الذين اصطفاهم الله عز وجل له اية الجماعات والشعوب وقياداتها إلى طريق الحق والخير، كذلك زعماء الدول ورؤسائها وقادتها الذين أتوا أفعالاً خارقة في وقت السلم والحرب. وعموماً فإن الرجل العظيم قد يحدث في وقت ما تأثيراً على الجماعة، وحركتها نحو أهدافها، وقد يفشل في ذلك في وقت آخر حيث يرجع النجاح والفشل إلى الظروف الجماعية بما فيها الرجل العظيم (رشوان، 2010: ص60).

ويذكر Doerffer & Spilker (16، 2011) أن هذه النظرية من أولى وأقدم النظريات لتفسير القيادة وتركز على القيادات العسكرية وقيادات الدول، حيث أنها تفترض بأن القائد هو إنسان عظيم و أن هذه العظمة هي موهبة، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل اتباعهم.

وهناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها (العامودي، 2013):

1. تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم، ففي بعض الحالات نجد أن بعض الرجال العظماء نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام في ظرف زمني معين، في حين فشلوا في ظروف أخرى في تحقيق أي تقدم، كذلك منهم من نجح في قيادة جماعة من الناس لكنه فشل في قيادة جماعة أخرى.
2. تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين. ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد

دون الآخرين، إنما هناك من العوامل الأخرى التي تؤثر كالظروف الموقفية وديناميكية الجماعة ونوعية أفرادها.

يرى الطيبي (2013: 20) بأن هذه النظرية لها أهميتها في موضوع القيادة حيث لا يمكن إنكار أثرها وأهميتها على كثير من الباحثين، وتفترض هذه النظرية أن التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها، وهناك قادة كارزميون في التاريخ مثال هتلر– تشرشل– ديغول– الخميني– فيدل كاسترو– ياسر عرفات... إلخ، ويلاحظ على هذه النظرية أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها، وأن هذه النظرية أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة وتوصيف القائد.

يرى الباحث أن هذه النظرية أهملت العمل على الإبداع في المهارات، وأهملت التطور الذي يحدث في المجتمع بحيث لا يمكن أن يكون القائد فقط رجل واحد عبر عدة أزمان فهناك تغيير وتطوير عبر المجتمعات لا يمكن التغاضي عنه فهي تدرس القائد بعد ما أصبح قائداً.

2. نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أساس ورائي، فالقادة يولدون بصفات معينة وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، لذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور. أما القادة فتؤهلهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلاً للقيادة. وتتجلى هذه الخصائص والمظاهر في الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية (رشوان، 2010، ص47).

وهذه النظرية على أساس السمات الشخصية، حيث اعتمدت هذه النظرية السمات معياراً لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين، وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات الشخصية التي يتميز بها القادة، والتي تقودهم إلى النجاح في العمل القيادي ومن الضروري اختيار القادة على أساس هذه السمات الشخصية بمعنى أن نجاح القائد في عمله يعد نتاجاً لسمات الشخصية وحدها (حسن: 2004).

لذا صنفت سمات القائد إلى:

1. **السمات الجسمية:** فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.
2. **السمات الانفعالية:** فالقادة يميلون إلى الانبساط، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحا ومجاملة واتزاناً.
3. **السمات العقلية:** فالقادة أكثر ذكاء وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقا وأقدر على التنبؤ بالأحداث.

وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها (الطجم والسواط: 2003):

1. تجاهلت هذه النظريات احتياج الأتباع.
2. فشلت في تحديد وترتيب الصفات وأهميتها.
3. أهملت عوامل الموقف.

فإن صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه (العميان: 2005).

نظرية السمات تدعم باتجاه ضرورة توافر سمات وخصائص رئيسية في شخصية القائد ولكن ليس بالضرورة أن تكون توافر سمات وخصائص معينة دليلاً على أن الشخص يتمتع بالقيادة نظراً لاتساع وتنوع السمات من جهة وعدم القدرة على تحديد مقاييس ومعايير لقياس سمات القيادة لطبيعتها الإنسانية (العامودي: 2013).

وأن بعض القادة يتميزون بدرجة أقوى لبعض الصفات الشخصية مثل الذكاء والاستقلالية وتحمل المسؤولية والقابلية للاستماع والمشاركة الاجتماعية والمثابرة و أن هذه النظرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم (عباس: 2004).

لم ينجح العلماء في حصر أو قياس سمات يتميز بها القائد الناجح والضرورية لفهم شخصيته، أو نه لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، و أنها أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة حيث أثبتت دراسات أن للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد (الطيبي: 2013).

بالرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه لم يتفق عليها أحد من العلماء حتى الآن على تحديد هذه السمات بصفة دقيقة. كذلك أن القيادة مظهر أساسي لانقسام السلطة وتباين مستويات المسئولية أكثر منها سمة أو مجموعة سمات شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرها. فالقيادة ليست سمة شخصية يمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص الأفراد، إذ هي تركز على معايير وأسس موضوعية. كذلك فشلت النظرية أن تجد نمطاً متسقاً من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة. كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا بالقادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل: الذكاء، القدرات الجسمية، الحماسة، العزم، الاستقامة، الطموح، العدل...الخ (رشوان: 2010).

ويرى الباحث بأن هذه النظرية بأنه لا يمكن أن تكون سمات للشخص لتحديد شخصية القائد، بالإضافة إلى لا يمكن وضع أبعاد محددة لقياس صفات القائد وهذا الشيء يضع النظرية في صورة مبهمة، فإذا كانت تعتمد على سمات ستكون محصورة القيادة لبعض العائلات فقط.

3. النظرية الموقفية:

هذه النظرية تهتم بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظرية على أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد، وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته (عطوي: 2004).

هذه النظرية تقوم على افتراض أساسي مفاده أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها وانما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة (العجمي: 2008).

وهذه النظرية مؤداها أن فاعلية نمط القيادة يتجدد بتطبيق الموقف المحيط بعملية القيادة، وبالتالي فإن عنصري النظرية يعتمدان على نمط القيادة وعلى الموقف القيادي (ماهر: 2005).

ويؤخذ على نظرية المواقف أنها ترتكز على الموقف ذاته كعامل رئيسي لظهور القائد، بمعنى أن ظهور القائد يعتمد على قوة اجتماعية خارجية. كذلك فإن هذه النظرية تتجاهل سمات القائد، وأنه لابد وأن يتوفر حد أدنى من القدرات (رشوان: 2010).

ويرى الباحث بأن مهما كانت إمكانات الفرد لا تكفي وحدها ولا المواقف تكفي ليكون هناك قائداً يتمتع بصفات القيادة الحقيقة، فالقيادة عملية ديناميكية يتفاعل بها الأفراد بين النواحي الشخصية والنواحي الموقفية والنواحي المهارية للقائد.

4. النظرية السلوكية:

قدمت المدرسة السلوكية مدخلا آخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ماذا يفعل القائد بدلاً من البحث عن صفاته، لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على إجابة لأسئلة مثل ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد، وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها واكتسابها، فإن هذا المدخل يقوم على افتراض أنه بجانب أن بعض القادة يولدون فإن البعض يمكن إعداده عن طريق التدريب والمهارات المكتسبة، بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها (الطجم والسواط: 2003).

تقوم هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فعالية الجماعة والمنظمة فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، ويرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق إشباع رغبات أعضاء الجماعة ومن جهة أخرى وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح (حسن: 2004).

السلوك للقائد هو مظهر عام يمكن أن يقاس عليه أدائه ولكن طبيعة السلوك والتصرفات أغلبها موقفية ولحظية رأى أنه يمكن لشخص يدعى القيادة النجاح في لعب دور القائد وفق متطلبات موقف أدركه وفي مواقف أخرى لا يستطيع النجاح في الدور القيادي نظرًا لتعدد وتنوع واختلاف السلوك التنظيمي (الطيبي: 2013).

5. النظرية التفاعلية:

هذه النظرية تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة القائد لنفسه إدراك القائد للآخرين، والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعا (العجمي: 2008).

وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط النظريتين المتطرفتين (السمات، والموقفية)، فسلوك القائد ليس مجرد ترديد سلوك أفراد الجماعة، وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك أفراد الجماعة ويشدهم كما يشد صانع مسرح العرائس هياكله بالحبال فتتحرك كما يريد بلا مبالاة أو معارضة أو مقاومة منهم، وهنا يبدو أهمية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، يؤثر في سلوك الجماعة بحكم قدراته وارتباطه ومناشطه، ويتأثر أيضاً بسلوك الجماعة، فهو ليس معصوماً كما تتصور نظرية الرجل العظيم (رشوان: 2010).

يطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية، حيث تحاول هذه النظرية الجمع بين نظريتها ونظرية الموقف من خلال النظر إلى القيادة باعتبارها عملية تفاعل اجتماعي، فالنجاح في القيادة التفاعلية يستلزم التفاعل بين شخصية القائد، وجميع المتغيرات المتصلة بالموقف القيادي الكلي، وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي (المصري: 2007):

1. القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.
2. الأتباع، اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
3. الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.
4. المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي: لم تنكر النظرية أهمية نظريتي السمات والموقف ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية الواحدة منها كمعيار لتحديد خصائص القيادة، وترى هذه النظرية أن نجاح القائد يرتبط من ناحية أخرى بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع

حاجاتهم، كما يرتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور (الطيبي: 2013).

يرى الباحث أن النظرية التفاعلية هي تفاعل بين اكثر من نظرية واحدة اعتمدت على أكثر من جانب لتفسير القيادة، فهذا يكسب النظرية قوة لوجود ثلاث قوة تتحكم في النظرية (السمات الموقف والعوامل الوظيفية)، حيث يسود في هذه النظرية ألفة بين الموظفين وقائدهم.

6. النظرية الوظيفية:

أن هذه النظرية ترتبط بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم (العجمي: 2008).

وتقوم المؤسسات هنا على عدة افتراضات:

1. مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل.
2. حاجات النسق.
3. سلوك النسق.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة في وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة. فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف، وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء، والمحافظة على تماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة لها. فالقيادة قد يؤديها عضو واحد، أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى (رشوان: 2010).

تم توجيه الانتقادات لهذه النظرية من بعض المهتمين، لكون هذه النظرية تنظر إلى القيادة بوصفها وظيفة تنظيمية فقط، كما تحصر كل الوظائف القيادية في يد شخص واحد هو القائد، الذي يكون مصدراً للخبرة، وحكماً في الصراع، ومصدراً للثواب والعقاب ومثلاً أعلى

للسلوك، ورمزاً للجماعة، كما ينظر إلى أيديولوجية القائد من خلال أنها مصدر للأفكار والمعتقدات وقيم أعضاء الجماعة في أغلب الأحيان (المصري: 2007).

هذه النظرية تنظر إلى القيادة بوصفها وظيفة تنظيمية فقط، كما تحصر كل الوظائف القيادية في يد شخص واحد هو القائد، الذي يكون مصدر للخبرة وحكما في الصراع، وتتلخص أهم الوظائف في التخطيط ووضع السياسة والإدارة والتنفيذ والثواب والعقاب (الطيبي: 2013).

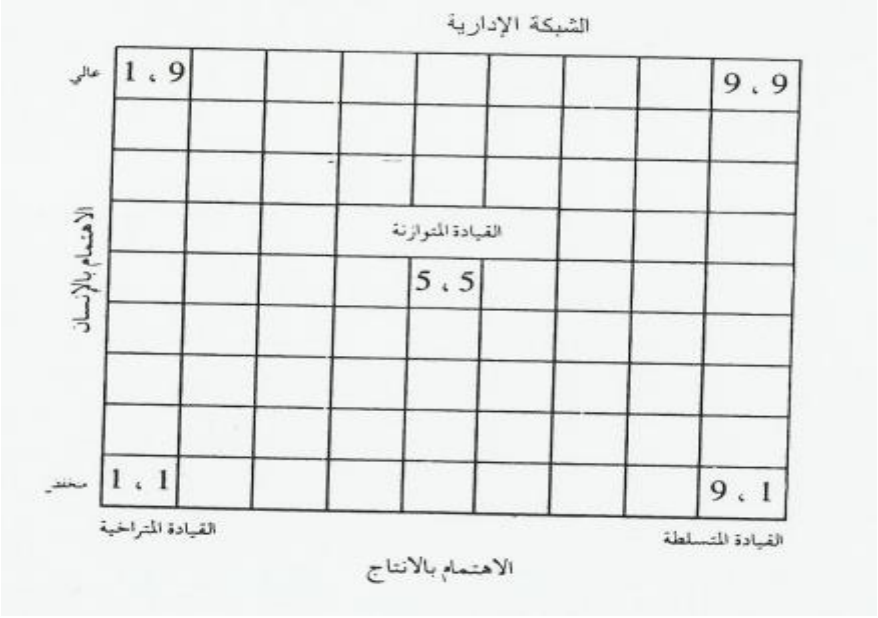
ويرى الباحث أن هذه النظرية غير شاملة وغير واضحة لأن ليس من صفات القائد فقط تكون تنظيمية فقط بل له عدة خصائص وصفات، وهنا القيادة ذهبت بأن تكون لعدة أشخاص وهذا مخالف لطبيعية القائد الواحد ويصبح عدم اتفاق بين القادة في المؤسسة.

7. نظرية الشبكة الإدارية:

تعتمد هذه الشبكة على بعدين الأول الأفقي ويتعلق بالانتاج، والثاني العمودي يتعلق بالعنصر البشري، ويبين الأهمية التي يضعها المدير لمقابلة الاحتياجات الإنسانية، ويتحدد نمط القيادة عن طريق التقاء هذين البعدين الإنساني والإنتاجي، **وتمثل النقاط التالية وصفاً لكل نمط من تلك الأنماط القيادية على النحو التالي:**

1. **النمط الإداري (9، 1):** تمثل اهتماماً عالية بالإنتاج واهتماما قليلا بالعنصر البشري.
2. **النمط الإداري (1، 9):** يتصف من القيادة الاهتمام بالعنصر البشري أكثر من الاهتمام بالإنتاج.
3. **النمط الإداري (1، 1):** هناك القليل من الاهتمام موجه نحو الانتاج والعنصر البشري معاً.
4. **النمط الإداري (5، 5):** في هذه النقطة تمثل منتصف الشبكة الإدارية، فتفترض بأن الشخص عملي يسعى إلى التوازن بين المتغيرات المتضادة.
5. **النمط الإداري (9، 9):** يظهر المدير هنا نمط من القيادة قدراً أكبر من الاهتمام لكل من الانتاج والعنصر البشري معاً.

تعتبر الشبكة الإدارية إطاراً فعالاً لتحليل وتقييم الأنماط القيادية، وأثبتت نجاح منقطع النظير كأداة للتدريب، حيث يتحدد النمط القيادي للمديرين المشاركين ومن ثم إعادة تأهليهم نحو القيادة الجماعية. (الطجم والسواط: 2003).



شكل رقم (2.1) يوضح الشبكة الإدارية

المصدر (الطجم والسواط: 2003)

يرى الباحث بأن أن الاهتمام بالبعدين "الإنتاج والعاملين" له دور كبير في الارتباط بينهم ولا يمكن الفصل بين العامل والانتاج، فهنا ممكن عند اهمال الانتاج يهتم بالعاملين أكثر أو العكس.

2.1.9 الأنماط القيادية

يشير الكثير من الباحثين بأن هناك عدة أنماط للقيادة وكل نمط له صفة يتميز بها القائد ويفسر أسلوبه مع التابعين له، وتختلف الأنماط القيادية لدى القادة بصفة عامة وذلك بتنوع واختلاف مؤهلاتهم العلمية وتباين خبراتهم وما هي خلفياتهم الثقافية والمهنية والمناخ البيئي المجتمعي المحيط بمكان العمل.

هناك عدة مداخل تصف أنماط القيادة وقد تم تطويرها على مدى سنوات مضت، ويركز معظمها على وصف قدرة السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة العمل (مصطفى: 2007). وأسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، وهذا الأسلوب يعكس اتجاهات وسلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين (نجم: 2012).

وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة وكذلك نظريات القيادة، سيتناول الباحث الحديث عن الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً لنتعرف عليها من خلال بالآتي:

1. نمط القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب نمط القيادة الديمقراطية كما يقول (عبد الباقي: 2004) "بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة".

ويرى العجمي (2008: 174) "أن النمط الديمقراطي يناقش المشروعات مع مرؤوسيه وينظر إلى مقترحاتهم بعين يتخذ القرار النهائي وفقاً أن القائد الديمقراطي يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه ويساعدهم الاعتبار ثم لذلك على حلها ويهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية وبالعمل بروح الفريق".

يضيف (كنعان : 2009). "أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي: نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، ونموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حلولا معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، ونموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته، ونموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين، ونموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه".

تتضح صفات القيادة الديمقراطية من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال و تتمثل في الجوانب الآتية (حسن: 2004):

1. المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
2. المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تيسير وتحسين سبل الاتصال.
3. يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم لأقصى ما تسمح به إمكانياته ويؤهلهم بتولي القيادة.
4. رفع الروح المعنوية للعاملين و اقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

خصائص النمط الديمقراطي:

يوجد العديد من الخصائص التي تميز النمط الديمقراطي عن غيره كما وضحها (الخواجا: 2009)، (حسن: 2009):

1. يهتم كثيراً بنمو الأفراد ضمن المؤسسة التي يديرها.
2. يتحلى بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.
3. يحترم خصوصية الأفراد، مادام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين، أو على العمل.
4. اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال، حيث إن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار.
5. يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.
6. لا يستأثر بالسلطة بل يفوض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.
7. يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.

مزايا النمط الديمقراطي:

يوجد جملة من المزايا تتحقق إذا انتهج المدير للنمط الديمقراطي كما ذكرها (كنعان: 2009)، (حسن: 2004) من أهمها:

1. يزيد من إحساس العاملين بأن أهدافهم وأهداف الدائرة تكاد تكون واحدة؛ فيقوى تأييدهم لأهداف الدائرة، ويعملون متعاونين لتحقيقها.
2. ويقلل من نسبة التغيب عن العمل والخلافات والصراعات بينهم، فيزيد من التماسك ويجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة، ويسود المرؤوسين جو من الرضا والارتياح والتعاون وروح الفريق.
3. تساعد المشاركة في عملية صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتساعد في جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً؛ مما يضمن عدم تعديله – أو التراجع عنه – بعد فترة وجيزة، ويؤدي إلى الالتزام بتنفيذه.
4. يفوض القائد السلطة مما يساعده في توزيع جزء من مهامه، مما يتيح له الوقت والجهد بدلاً من تبديد جهده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة للتفرغ للمهام القيادية.
5. اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال، حيث إن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار.
6. يرفع الروح المعنوية للعاملين, ويزيد إقبالهم للعمل برغبة ونشاط.

عيوب النمط الديمقراطي:

كما أن هناك عدة عيوب للنمط الديمقراطي كما أشار اليها (السكارنة: 2010):

1. يستلزم الكثير من الوقت والجهد والتنظيم الذي قد لا يتيسر للقائد، خصوصاً في أوقات الأزمات، الأمر الذي يترتب عليه أن يصبح القرار أمرا معقداً، مكلفاً للجهد والمال.
2. يقوم المدير الديمقراطي بالعمل على أساس التساوي المطلق بين العاملين في الحقوق، وعلم النفس يظهر لنا أن العاملين لا يتساوون من حيث القدرات والتعليم والخبرة، وما إلى ذلك مما ينبغي معه أن يتفاوت العاملون من حيث حقهم، أو التأثير فيهم.
3. قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل: عدم الانضباط في العمل بين العاملين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف التي تتطلب ذلك، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.
4. مما يؤخذ على المشاركة، كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية، أنها قد تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.
5. هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمل المسئولية، وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات، ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء.

مما سبق يرى الباحث أن النمط الديمقراطي هو النمط مناسب للإدارة في الجامعات فهو النمط الذي يتمشى مع التدفق المعرفي والتدفق المستمر للمعلومات، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذا التطور عليه أن يشارك مرؤوسيه ويستعين بهم من أجل الإلمام بهذه المعرفة، كما أن هذا النمط يزيد من انتماء المرؤوسين للقائد والمؤسسة.

2. النمط الديكتاتوري:

إن فهم الأسلوب الديكتاتوري للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مآخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات، فقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداء تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل. والقائد الذي يتصف بهذا النمط يجده أسلوباً سهلاً، فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على الجماعة التي يشرف عليها من العاملين معه في مختلف المستويات، أو اتباع الصرامة والشدة في التعامل

معهم، إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته أداء للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي، مثل: النمط الأوتوقراطي المتطرف، أو النمط الأوتوقراطي اللبق، أو النمط الأوتوقراطي الصالح أو الخير (كنعان: 2009).

والنمط القائد الأوتوقراطي يتميز بأنه يجبر مرؤوسيه متى وكيف و أين يؤدون أعمالهم ويتبع مرؤوسيه تعليماته دون أي استفسارات أو تساؤلات وهو يقوم بصنع القرارات (العجمي: 2008).

خصائص القائد الذي ستبنى هذا النمط كما وضحه (العجمي: 2008):

1. يحدد منفرداً أساسيات المؤسسة وخططها دون مشاورة.
2. لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين.
3. يخذ القرارات بنفسه.
4. يحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له
5. يلتزم بحرفية الإجراءات.

مزايا النمط الديكتاتوري:

مزايا النمط الديكتاتوري نذكر منها التالي:

1. يحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له.
2. يتفق مع القيادة لكنه يعد أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه المتسلطة.
3. يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل، وهو ما يسمي بالقائد المتفاني في العمل.
4. قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة (قنديل: 2010).

عيوب النمط الديكتاتوري:

يشير الخواجا (2009: 34)، وكنعان (2009: 168) إلى وجود عيوب متعلقة بالنمط الديكتاتوري، وهذه العيوب تتمثل فيما يلي:

1. القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.
2. الاستخدام السيئ لمعيار التخصص الذي تؤدي زيادته إلى الأضرار بالموظفين والعزلة والتهرب من المسؤوليات أو جمع التخصصات لرفع أهمية الموظف.
3. إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالإحباط واللامبالاة.
4. تفكك الجماعة التي يقودها، وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض بين الرئيس والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى.
5. ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي.
6. توليد القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس سلباً على أداء المرؤوسين للعمل.
7. معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.

يرى الباحث بأن هذا النمط يؤدي إلى احياناً نتائج سلبية، وفي بعض النواحي نتائج ايجابية، من الممكن أن يخفف من الأعباء ويزيد الإحساس بالمسئولية لدى الأفراد، ولكن من الممكن أن يسبب الاستهتار وعدم المبالاة عند القائد، فيجب التوازن بأي نمط يستخدمه القائد.

3. نمط القائد الترسلي:

هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط، حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج. والقيادة هنا متسامحة ولينة تمتع أتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (مصطفى: 2007).

يرى نجم (2012: 66) أن القائد الترسلي لا يقود وإنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب.

ويطلق العميان (2005: 262) على هذا النمط القيادة الحرة والمتساهلة والموجهة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمة انما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم.

ويذكر السكارنة (2010: 77) أن سلوك القادة من هذا النوع يتسم إلى أقل من الشدة في توجيه مرؤوسيهم بحيث يتركوا لمرؤوسيهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من

التقييم أو المتابعة لأداء المرؤوسين وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة.

خصائص النمط الترسلي:

يوجد العديد من الخصائص التي تميز النمط الترسلي عن غيره كما بينها كلا من (العجمي: 2008)، (قنديل: 2010)، (السكارنة: 2010):

1. لا يحاول أن ينظم سير العمل.
2. تتسم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال، وعدم التخطيط، وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية؛ لأن قراراته ليست ملزمة.
3. انعدام سيطرته على المرؤوسين، وهنا تنعدم القيادة.
4. يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.
5. يترتب عليها روح معنوية عالية وانتاجية منخفضة.
6. يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة.
7. يترك لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات, ووضع الحلول لإنجاز العمل.
8. لا يقوم بأي عمل ولا يصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو.

مزايا النمط الترسلي:

أما عن مزاياه فهي كثيرة ومتعددة نذكر منها كما ذكرها كلا من (كنعان: 2009)، (مصطفى: 2007):

1. يكون النمط الترسلي ناجحاً عندما يكون العاملون على مستو ى عال من التعليم؛ لأن تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة.
2. يدفع القائد – عندما يطبق النمط الترسلي في القيادة– مرؤوسيه إلى أن يقوموا ببذل أقصى جهد لديهم, لإثبات أنهم أهل لثقته بهم, مما يتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد عل ى نفسه، ويكسبه خبرة في تحمل المسئولية عبر إصدار القرارات الصائبة.

3. يعطي العاملين حرية ما لم ينتهكوا سياسة المؤسسة، وهو منطق (أنت حر ما لم تضر) ويكون هذا النمط مفيدا عندما يكون العاملون مدربين ومحفزين جيدا، ويكونون قادرين على الاعتماد على النفس دون حاجة لمساعدة أو دعم هذا القائد.

عيوب النمط الترسلي:

يوضح كلا من (الخواجا: 2009)، (قنديل: 2010)، (العميان: 2010) مجموعة من العيوب المتعلقة بالنمط الترسلي منها:

1. يتخذ القرارات اعتباطاً بلا تخطيط أو أهداف أو بينة.
2. يمارس الآخرون صلاحياته دون وعي أو مشورة منه.
3. لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم، وتنسيق، اشراف وتقويم، مما يسبب الاضطراب والفوضى.
4. انعدام سيطرته على المرؤوسين وهنا تنعدم القيادة.
5. يؤدي إلى إفساد مناخ العمل؛ حيث تسود الفوضى والقلق، ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، وينخفض مستوى الجودة؛ حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن.

مما سبق يرى الباحث أن النمط الترسلي قد ينجح في بعض المراكز العلمية، والمؤسسات الخاصة أو العامة؛ حيث إن العاملين فيها من ذوي الكفاءات العالية، والخبرة الطويلة، والانتماء العظيم للمؤسسة وأهدافها، بينما لا يصلح للعمل في معظم المؤسسات، وخاصة المؤسسات الخدماتية التي يفترض فيها التعاون لا الفوضى وحل الضياع وقلة الإنتاج والأنانية، دون اعتبار لمصلحة المؤسسة، أو مصلحة المراجعين ومتلقي الخدمة.

من خلال العرض السابق يمكن تلخيص القيادات الثلاثة كما أشار اليها (الطيبي: 2013) كالتالي:

جدول (2.1) يوضح أوجه المقارنة بين القادة الديمقراطية والقيادة الديكتاتورية والقيادة الترسلية

أوجه المقارنة	القيادة الديمقراطية	القيادة الديكتاتورية	القيادة الترسلية
اتخاذ القرارات	المرؤوسين يشاركون القائد في عملية اتخاذ القرارات	يتخذ القرارات ولا يعطي أي نوع من حرية التصرف للمرؤوسين	المرؤوسين يأخذون جميع القرارات
التخطيط	يقوم به القائد بمشاركة الأفراد	يقوم به القائد منفرداً بشكل محكم	الحرية الكامل للأفراد في وضع الخطط واتخاذ القرارات ومشاركة ضئيلة من قبل القائد
العلاقات الانسانية	تركيز على الأفراد	منعدمة بين أفراد الجماعة فالقائد عديم الثقة بالأفراد	تفكك وفقدان روح التعاون بين الأفراد ويحاول البعض السيطرة على الأخرين
الاتصالات	الاتصال بين القائد والمرؤوسين قائم على التفاعل فيما بينهم	الاتصال في اتجاه واحد من القائد للمرؤوسين	تتبع سياسة الباب المفتوح
تفويض الصلاحيات	يقوم القائد بتفويض الصلاحيات	لا يثق القائد بالأفراد ويحتفظ الصلاحيات لنفسه	يمنح القائد الجميع الحرية في كل الأعمال
مناخ بيئة العمل	مريح	متوتر وقلق	فوضوي
التفاعل	تفاعل ايجابي بناء بين القائد والمرؤوسين	القائد ينعزل عن المجموعة	يصعب تميز القائد
مركزية النشاط	المجوعة ككل مركز للنشاط القائد والمرؤوسين	القائد هو مركز النشاط	المرؤوسين هم مركز النشاط

(المصدر: الطيبي: 2013)

من خلال العرض السابق لأنماط القيادة فإن الباحث يرى بأن نمط القيادة الذى يتمشى مع المعرفة الكبيرة والتكنولوجيا الحديثة والتدفق المستمر للمعلومات، ويناسب أهداف التربية والتعليم العالي يكون حسب الموقف المراد قياسه، لذلك فإن النمط الديمقراطي هو النمط الأقدر على تحقيق أهداف التعليم في المجتمعات حسب علم الباحث، ذلك لأنه يتميز بقيادة تربوية نابعة من المجموعة وتسوده روح الفريق والتعاون، والإيمان بقدرة كل فرد على تقديم الخدمة، ويهتم بعلاقات جيدة مع المرؤوسين، ويعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تفويض السلطات، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

2.2المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية

2.2.1 تمهيد

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، في أي مؤسسة هناك مجموعة من الأفراد ولكل فرد لديه سلوك سواء كان في المؤسسة يقوم به الموظف عن طريق بذل جهد تعاوني في المؤسسة من أجل الوصول للأهداف المرجوة، فهذا الجهد وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة هو ما تهتم به المنظمات وسنعرف في هذا الفصل ماهية المواطنة التنظيمية و أنماطها ومحدداتها والاثار التنظيمية المترتبة عنها، والمعوقات التي تحول دون تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية داخل التنظيم.

وهي من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء. ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختلافه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي. فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع، حتى أن كثيرا من المجتمعات وصلت إلى قمة التطور والازدهار في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية (العامري: 2003).

2.2.2 مفهوم المواطنة التنظيمية

تعريف المواطنة لغة: منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطناً، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محال ومسكناً يقيم فيه (ابن منظور، 1994، 4868، باب وطن).

2.2.3 تعريف المواطنة اصطلاحاً

يعرفه الخشت بأنه:" الانتماء إلى الوطن... انتماء يتمتع المواطن فيه بالعضوية الكاملة الأهلية على نحو يتساوى فيه مع الآخرين الذين يعيشون في الوطن نفسه مساواة كاملة في الحقوق والواجبات، وأمام القانون، دون تمييز بينهم على أساس اللون أو العرق أو الدين أو الفكر أو الموقف المالي أو الانتماء السياسي. ويحترم كل مواطن المواطن الآخر، كما يتسامح الجميع تجاه بعضهم البعض رغم التنوع والاختلاف بينهم" (الخشت: 2012).

يرى وليد (2016: 61) بأنها: "حالة شعورية وجدانية اتجاه الوطن والأرض التي نعيش فيها مع الالتزام بالواجبات والحقوق التي تستند إلى قوانين تنظم وتحكم هذه العالقة بين المواطن والدولة".

2.2.4 تعريف المواطنة التنظيمية

وهناك عدة تعريفات للمواطنة التنظيمية سنسرد بعضاً منها:

يرى أبو تايه (2012: 149) بأنه: "سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها"(أبو تايه، 2012: 149).

يرى المصري (2015: 8) بأنه: "هو السلوك الذي يشعر به الفرد بأنه مسئول عن كل ما هو حوله بشكل طوعي ناتج عن حب العمل وبيئة العمل".

عرفه صابر ومنى (2017: 80) أنه:" عمل تطوعي يقوم به الموظف خارج إطار المهام المحددة في توصيف وظيفته، فهو ال يدخل ضمن الأعمال الموكلة إليه، بل يقوم بها بصفة اختيارية وليست إجبارية، حيث ال ينتظر الموظف وهو يقوم بهذا السلوك أي جزاء أو مكافأة من المنظمة، ويتضمن تطوع الموظف لبعض الأعمال داخل المنظمة دون أن يطلب منه ذلك أي أحد".

يعرفه أيضا مصطفى (2017: 126) بأنه: "سلوك اختياري غير بأنه رسمي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية للمدير؛ فهو لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في الجامعة، وإنما يقوم به المدير طواعية من أجل الارتقاء بكفاءة الكلية أو الجامعة التي يعمل فيها".

نعرفه الجعثيني (2017: 35) بأنه: " بأنه أعمال إضافية تطوعية غير منصوص عليها في التوصيف الوظيفي للموظف يؤديها باختياره وبدافع ذاتي هادفاً من وراء ذلك مساعدة الآخرين وتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التي ينتمي إليها دون انتظار حوافز أو مكافآت مادية من المسؤولين".

يعرفه نجم وكريم (2018: 314) بأنه: "سلوك طوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية وال يرتبط بالدفع النقدي وال يخضع لقواعد رسمية ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتُعرف المواطنة التنظيمية بأنها: " سلوك زائد عن المهام الرسمية، ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية، ومن خصائصه أنه؛ سلوكًا تطوعيًا يقوم به الفرد نتيجة إحساسه بالانتماء لهذه المؤسسة، لا يحصل على مكافأة حيال قيامه به، كما أنه لا يعاقب إذا لم يفعله، كما أنه سلوكًا إيجابيًا مفيدًا للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها" (أبو حميد،: 2019).

من خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نحدد خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بما يلي كما وضحها (الشامي: 2014).

1. أنها سلوك تطوعي.
2. لا ينتظر من يقوم بها أي مكافئة وفي نفس الوقت لا توجد إليه أي عقوبة حال عدم ممارستها.
3. تعزز من علاقات العاملين فيما بينهم وكذلك بين العاملين والزبائن.
4. زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة التي يتصف أفرادها بسلوك المواطنة.
5. تعزز مكانة المنظمة في المجتمع.

يرى الباحث بأن المواطنة التنظيمية هي سلوك الأفراد بالمؤسسة نابع من داخل الفرد، فيعمل الموظف الأعمال غير مكلف بها من قبل الإدارات العليا بل تطوع من تلقاء نفسه.

2.2.5 أهمية المواطنة التنظيمية

قام المصري (2015: 23) بتلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية والمنافع المستخلصة منها في التالي:

1. تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المنظمات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء.
2. يخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
3. يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
4. يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز.
5. يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.

ويرى الباحث أن تكمن أهمية المواطنة التنظيمية:

1. ممكن تزيد من تحقيق أهداف المؤسسة.
2. يساعد في تحسين أداء المؤسسة عن طريق تخفيف الأعباء على البعض.
3. يحسن من قدرات الموظف ويعمل على تنمية القدرات بسبب تبادل الخبرات بين الموظفين.
4. يزيد من مستوى الحماسة عند الموظفين.
5. يعزز الرضا الوظيفي لشعور الأفراد بالانتماء داخل المؤسسة.
6. يسود المنظمة من خلال المواطنة التنظيمية روح الديمقراطية بين أفرادها.

2.2.6 أبعاد المواطنة التنظيمية

يتناول الباحثون خمس أبعاد للمواطنة التنظيمية كما أشار اليها (أبو تايه: 2012) وهي:

1. **الإيثـــار**: ويقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين).في منظمته للقيام بأعمالهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.
2. **الكياسة:** وهي تعني سعي الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذه التدابير الوقائية لمنع حدوثها. كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين.
3. **الروح الرياضية:** وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تذمر، واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله.
4. **السلوك الحضاري:** وتشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة. كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.
5. **وعي الضمير**: ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات

تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة.

2.2.7 محددات المواطنة التنظيمية

هناك مسببات تقف وراء إبراز أو إزالة هذا السلوك, وأُجريت العديد من الدراسات لإيجاد تفسيرات لهذه الظاهرة، ولعل من أهم المحددات التنظيمية كما حددها (العامري: 2003):

1. **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي إجمالا الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة او زملاء العمل، ولهذا تم اجراءات دراسات عدة من اجل الوقوف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطن وأوجدت الدراسات أن العلاقة بينهما ايجابية، وان الرضا الوظيفي يعد من اكبر المحددات لسوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني بأن الموظف الراض عن عمله سوف يسهم في ممارسة بعض السلوكيات الطوعية.
2. **الالتزام التنظيمي:** يقصد بالالتزام التنظيمي اعتقاد ايجابي وقبول من قبل الأفراد ألهداف المنظمة وقيمها ورغبتها في بذل أقصى درجات العطاء أو الجهد الممكن لصالح المنظمة مع الرغبة في الاستمرار في عضوية المنظمة، وقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت الدراسات أن لها علاقة إيجاب بينهما.
3. **العدالة التنظيمية:** تتكون من ثلاثة أبعاد وهي (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات) حيث أن مجموعها يؤدي إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمة، وبينت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية لها أثر إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن العاملين الذين يشعرون بالإنصاف فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية تولد شعورا بالمسؤولية إزاء المنظمة، وبالتالي يتشجع العاملين المشاركة في الأنشطة غير الرسمية الطوعية.
4. **القيادة الإدارية:** تعد من العوامل المهمة والمؤثرة في تكوين مبادئ وثقافة تنظيمية والتي لها تأثيرا كبيرا في سلوك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة لها انعكاسات مباشرة على أفعال وسلوكيات العاملين، وكشفت الدراسات وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وهذه السلوكيات كون أن القائد التحويلي يقوم دوماً بتحفيز العاملين بذل أقصى ما يمكن وما متوقع منهم.

5. **الثقافة التنظيمية:** يقصد بها الافتراضات الأساسية التي وجدت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من اجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي والتي استطاعت الثبات لمدة طويلة من الزمن مما جعلها من الثوابت الراسخة، كما أن الثقافة التنظيمية ليست الوحيدة لما يحدث في المنظمات، إلا أنها تعتبر من المتغيرات الرئيسة التي تقوم على تشكيل الكثير من السلوكيات الإدارية، وأثبتت الدراسات أن الثقافة التنظيمية العميقة يكون لها تأثيرا ايجابياً على السلوك التنظيمي.

يرى الباحث أن المواطنة التنظيمية مؤشراً حقيقاً على نجاح أي منظمة ونجاحها، وتساعد على البقاء والاستمرارية داخل العمل، وأيضا تعود بالنفع على المجتمع ككل، فحين تزداد نسبة الحضور بالمؤسسات ويزداد حب العمل والرضا الوظيفي يزداد الإنتاجية ويقل انهيار المؤسسات، ويعمل على خلق الابداع والمبادرة والتعاون، ويزيد من العلاقات الجيدة الودية بين الموظفين والمدراء ويدعم الثقة في العاملين، ويعمل على بناء علاقات إنسانية تساعد على نهضة المجتمع.

2.3المبحث الثالث: جامعة الأقصى

2.3.1 تمهيد

تعد جامعة الأقصى من الجامعات الحكومية الفلسطينية التي تقدم التعليم العالي بأعلى كفاءة وفاعلية، وتمتلك عدة تخصصات بكالوريوس مثل(كلية تربية لجميع التخصصات، التمريض، الآداب، الفنون، الرياضة)، وتمنح شهادات الدراسات العليا أيضا (الماجستير والدكتوراه).

تعرف الجامعة بأنها: "تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطالبها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها تعليما نظريا معرفيا ثقافيا يتبنى أسسا إيديولوجية وانسانية يلازمه تدريب منهي، بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضال عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطالب المختلفة (البرادعي، 2002، 290).

2.3.2 نبذة تاريخية عن الجامعة

بدأت جامعة الأقصى سنة 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم. وفي عام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها، وطلابها، وخرجت كثيراً من المدرسين والباحثين ذوى الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس ومع بداية العام الجامعي 2001/2000م تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى.

2.3.3 عن الجامعة

جامعة الأقصى مؤسسة حكومية مستقلة علمياً وأكاديمياً، يشرف عليها مجلس أمناء مستقل يقرر سياساتها ويتحمل مسؤولياتها. ووفقاً لقانون التعليم العالي رقم (6) لعام 2018م والأنظمة الصادرة بمقتضاه عن وزارة التربية والتعليم العالي تهدف الجامعة إلى نشر المعرفة،

وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية.

بدأت جامعة الأقصى سنة (1955م) كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم، وفي عام (1991م) تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها، وطلابها، وتخرج منها كثير من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس، كما كان لها دور بارز في تخريج عدد من حملة درجتي الماجستير والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس، ومع بداية العام الجامعي (2001/2000م) تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى التي يديرها مجلس استشاري مكون من (11) عضواً.

تضم الجامعة حالياً عشر كليات، هي: كلية العلوم التطبيقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية الإعلام، كلية الفنون، كلية الإدارة والتمويل، كلية التربية البدنية والرياضة، كلية الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم الطبية، وكلية مجتمع جامعة الأقصى للدراسات المتوسطة، مع العلم بأن جامعة الأقصى هي الجامعة الوحيدة في قطاع غزة التي تمنح درجة البكالوريوس في تخصصات الإعلام والفنون والتربية البدنية والرياضة.

يبلغ عدد طلابها حوالي (22240) طالباً وطالبة، كما تضم الجامعة (564) عضو هيئة تدريس، و(560) موظفاً إدارياً في فروع الجامعة.

ساهمت الجامعة وعلى مر مراحل تطورها واتساعها في تهيئة الطلبة ليكونوا مواطنين فاعلين في مجتمعهم، ومنافسين قادرين على تحمل مسؤولياتهم تجاه مجتمعهم، إضافة إلى تقوية صلتهم بمجتمعهم وتنمية روح التعاون فيما بينهم، وقد عززت الجامعة في طلبتها مبدأ التفاعل الديمقراطي المبني على أساس احترام الآخرين.

لعبت الجامعة –منذ تأسيسها– دوراً محورياً في تأهيل وتنمية القدر الأكبر من موارد ومصادر المجتمع المحلية ولاسيما البشرية منها، وذلك عبر ما تقدمه الجامعة من برامج تعليمية بحثية وتدريبية متخصصة في حقول تكنولوجيا المعلومات والعلوم، وعلى صعيد السياسة والإدارة والاقتصاد وفي مجالات التربية وإعداد المعلمين وفي حقول الإعلام والرياضة. كل ذلك لخدمة المجتمع الفلسطيني والمساهمة في تطوره الاقتصادي والاجتماعي.

2.3.4 الخطة الاستراتيجية

تشتمل الخطة الإستراتيجية لجامعة الأقصى للأعوام الخمس القادمة 2019– 2023 م على ست قضايا استراتيجية تعكس الغايات الإستراتيجية للجامعة وهي:

1. البرامج الأكاديمية:

الغاية الأولى: تحسين جودة البرامج الأكاديمية وفقًا لمعايير الجودة الشاملة:

الأهداف الإستراتيجية:

أ. استحداث وتطوير البرامج والخطط والمناهج الدراسية وفق متطلبات الجودة واحتياجات سوق العمل.
ب. تطوير الأداء المهني لأعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة لتحقيق التميز الأكاديمي.
ت. تطوير ودعم مصادر التعلم، والبيئة التعليمية التعلمية.
ث. تحقيق مستويات مقبولة على المستوى الدولي في نسبة أعضاء الهيئة الأكاديمية إلى الطلبة في جميع البرامج الأكاديمية في الجامعة.
ج. التوسع والارتقاء بمستوى برامج الدراسات العليا في الجامعة وضمان جودة مخرجاتها.

2. البحث العلمي:

الغاية الثانية: تطوير مستوى البحث العلمي ودعمه واستثماره، وربط مخرجاته بتحقيق التنمية المستدامة:

الأهداف الإستراتيجية:

أ. الارتقاء بمستوى البحث العلمي.
ب. توظيف مخرجات البحث العلمي والاستفادة منها.
ت. الوصول بالجامعة بحثياً إلى مستوى مرموق من الحضور والمشاركة العالمية.

3. خدمة المجتمع:

الغاية الثالثة: تعزيز فعالية خدمة المجتمع تحقيقاً للمسؤولية المجتمعية.

الأهداف الإستراتيجية:

أ. تطوير وتقديم الخدمات المجتمعية في مختلف المجالات.
ب. تدعيم وتوثيق التواصل والتفاعل بين الجامعة والمجتمع.

4. الشراكة المستدامة:

الغاية الرابعة: رفع مستوى الشراكة المستدامة بين الجامعة والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية:

الأهداف الإستراتيجية:

أ. تنويع التعاون والشراكة مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية محلياً وإقليمياً ودولياً.
ب. تنويع التعاون والشراكة مع منظمات ومؤسسات الأعمال الدولية.

5. الأداء المؤسسي.

الغاية الخامسة: تحسين كفاءة الأداء المؤسسي للجامعة إدارياً ومالياً وتكنولوجيًا

الأهداف الإستراتيجية:

أ. تطوير الأداء الإداري المؤسسي.
ب. تنمية الموارد المالية للجامعة.
ت. تطوير البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لدعم الأداء المؤسسي.
ث. تنمية وتطوير الموارد البشرية في الجامعة.
ج. تطوير البنية التحتية للجامعة.

6. قدرات الطلبة التنافسية.

الغاية السادسة: زيادة القدرة التنافسية للطلبة والخريجين لمساعدتهم على الاندماج في سوق العمل:

الأهداف الإستراتيجية:

أ. التميز في عمليات استقطاب واستيعاب الطلبة.
ب. التميز في الخدمات الطلابية.
ت. التميز في خدمات ومتابعة الخريجين.

2.3.5 الأنماط القيادية السائدة وأثرها على المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى

من خلال مقابلة الباحث مع (خلف الله، 2021)، تبين التالي:

1. تتبع جامعة الأقصى النمط الديمقراطي في تعاملها مع العاملين، حيث أن هناك اتجاها واضحاً نحو اتباع النمط الديمقراطي من قبل رؤساء الأقسام مع أعضاء الهيئة التدريسية، وهذا النمط يؤدي بطبيعة الحال إلى إحداث ترابط بين الأفراد العاملين في الجامعة بينهم وبين الإدارة العليا للجامعة.
2. تتجه جامعة الأقصى نحو تحقيق مبدأ التعاون المشترك القائم على تبادل الأفكار والآراء خاصة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الأخرى مما يضفي نوعاً من الحالة الديمقراطية بين العاملين في الجامعة.
3. تلجأ الإدارة في جامعة الأقصى في بعض الأحيان إلى اتباع نمط الحسم خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والتي تهم الجميع بلا استثناء، لذلك فإن الإدارة العليا للجامعة تلجأ إلى اتخاذ خطوات انفرادية قد تراها مناسبة، وقد ترى أنه لاداعي لمشاورة الأفراد العاملين ومن هم في مستويات إدارية أقل.
4. يوجد مراعاة لظروف أعضاء الهيئة التدريسية وقدرة كل منهم عند توزيع المهام الإدارية الموكلة لهم.
5. عدم إغفال آراء أعضاء الهيئات الدريسية عند وضع أي خطط دراسية أو مواد دراسية.
6. يوجد انتماء حقيقي من قبل رؤساء الأقسام والأفراد العاملين في الجامعة نحو عملهم وهذا الأمر بدا واضحاً وجلياً من خلال اتقان العاملين للعمل داخل الجامعة.
7. يتمتع العاملون في جامعة الأقصى وخاصة رؤساء الأقسام بروح رياضية عالية تتجلى في تقبلهم للنقد، وهذا إن دل فإنما يدل على اتباع النمط الديمقراطي في العمل.
8. يوجد سعي من قبل الموظفين في الجامعة لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل.
9. يقوم الموظف بمساعدة زملائه الموظفين.
10. يلجأ الموظف إلى القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تذمر.
11. يحترم الموظف في الجامعة القوانين والأنظمة المتعلقة بالجامعة ويسعى للحفاظ على سمعتها ويحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.

ومما سبق يؤكد الباحث على اتباع جامعة الأقصى للنمط الديمقراطي في تعاملاتها بين العاملين الإداريين وحتى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحرص إدارة الجامعة على تعزيز مبدأ

التعاون والزيارات الميدانية بين الموظفين في الجامعة من أجل تعزيز الروابط بين الأفراد العاملين في الجامعة، إضافة إلى إحساس الموظفين في الجامعة بأهمية العدالة التنظيمية مما يترك أثراً ايجابياً في سلوك المواطنة التنظيمية، كذلك فإن إدارة جامعة الأقصى تلجأ إلى اتخاذ قرارات انفرادية دون الرجوع إلى من هم ذوي اختصاص بهذا الشأن، كذلك فإن الباحث يرى أن هناك انتماءً حقيقياً للجامعة أكاديميين وطلاباً نحو الصرح العلمي وهو جامعة الأقصى.

الفصلُ الثالثُ

الدراساتُ السابقةُ

الفصلُ الثالثُ
الدراساتُ السابقةُ

3.1 تمهيد

سيتم استعراض أهم الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية التي تناولت الأنماط القيادية السائدة بالاضافة إلى سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وسيقوم الباحث بترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأحدث إلى الاقدم، على النحو التالي:

جدول (3.1) ملخص بأعداد الدراسات السابقة

متغيرات الدراسة	التصنيف	عدد الدراسات	الفترة الزمنية
المتغير المستقل (الأنماط القيادية)	الدراسات المحلية	12	2020 - 2010
	الدراسات العربية	8	2019 - 2010
	الدراسات الأجنبية	2	2016 - 2015
المتغير التابع (مستوى المواطنة التنظيمية)	الدراسات المحلية	8	2020 - 2012
	الدراسات العربية	9	2019 - 2013
	الدراسات الأجنبية	4	2020 - 2016
مجموع الدراسات		43	-

3.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل: (الأنماط القيادية)

3.2.1 الدراسات المحلية

1. دراسة (أبو عميرة، 2020): بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الضبط الصفي لدى معلمي المرحلة الاساسية للمحافظات الجنوبية لفلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الضبط الصفي لدى معلمي المرحلة الاساسية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحليلي، وقامت بتصميم استبانتين الاولى لقياس الأنماط القيادية السائدة والثانية لقياس مستوى الضبط الصفي لديهم، وقد بلغت عينة الدراسة (431) معلما ومعلمة من المجتمع البالغ (6632) معلم ومعلمة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الأنماط القيادية السائدة لدى معلمي المرحلة الاساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية حسب الترتيب النمط الديمقراطي بوزن نسبي (82.98%) وتليها النمط الترسلي (73.99%) ثم النمط الديكتاتوري بوزن نسبي (73.11%).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى معلمي المرحلة الاساسية تعزو لمتغير الجنس وكذلك المجال الثاني والثالث بينما توجد فروق في المجال الأول (النمط الديمقراطي) لصالح المعلمين الذكور وكذلك في متغير سنوات الخدمة لا توجد فروق.

2. دراسة (النجار، 2019): بعنوان: "مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الأنماط القيادية ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مع تسليط الضوء على الأنماط القيادية الحديثة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ 53 منظمة غير حكومية من المنظمات، حيث وزعت عليهم استبانة الدراسة، وقد تم استرداد 260 استبانة بنسبة 72.82%.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على ممارسة القيادة التبادلية لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي لستجابات المبحوثين 63.95%.
- كذلك وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على ممارسة القيادة الستراتيجية لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بوزن نسبي بلغ 69.16%.

3. دراسة (أحمد، 2019): بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على بناء التوجهات الريادية في جامعات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على بناء التوجهات الريادية في جامعات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية، والبالغ عددهم 218 مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاست ارتيجية لدى العاملين في جامعات قطاع غزة بوزن نسبي67%.
- وجود موافقة بدرجة كبيرة على بناء التوجهات الريادية لدى العاملين في جامعات قطاع غزة بوزن نسبي66%.

4. دراسة (غانم، 2017): بعنوان: "دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم بغزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجميع البيانات الضرورية، وتكّون مجتمع الدراسة من (416) من الموظفين الذين يعملون بالوظائف الإشرافية من مسمى رئيس شعبة إلى وكيل وزارة في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (203) موظفاً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى ممارسة التبادلية بين العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي كان بشكل عام موافقة متوسطة بوزن نسبي قدره (62.4%).
- وجاء بعد المكافأة المشروطة الأكثر توفراً بين أبعاد القيادية التحويلية الأخرى بنسبة (64.8%).
- ويليهُ بعد الإدارة بالاستثناء (النشطة والساكنة) بنسبة (64.6%)، وفي المرتبة الأخيرة العقوبات المشروطة بنسبة (60.07%).

5. دراسة (أبو طعيمة، 2017): بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (418) استبانة عل طلبة الجامعات في قطاع غزة: (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) واسترداد (478) استبانة صالحة للتحليل، مثلت عينة الدراسة، والتي هي عبارة عن عينة طبقية عشوائية، بناء على نسبة الطلبة في كل جامعة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- درجة توافر الأنماط القيادية لدى طلبة الجامعات في قطاع غزة جاءت بوزن نسبي (57.64%) وهي نسبة (ضعيفة).
- مستوى التوافق الاجتماعي لدى طلبة الجامعات في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (77.74%) وهي نسبة (كبيرة).
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصا ية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الأوتوقراطي والتوافق الاجتماعي لدى طلبة الجامعات في قطاع غزة.

6. دراسة (عبده، 2017): بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مدراء الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم (100) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تم استرجاع (87)استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (87%).

وتوصلت النتائج إلى العديد من النتائج أبرزها: حصلت ممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي على نسبة 77.91%، استثمار القدرات التنافسية على نسبة 76.66%، تطوير رأس المال البشري على نسبة 75.85%، دعم الثقافة التنظيمية على نسبة 76.65%،

التأكيد على الممارسات الأخلاقية على نسبة 76.47، تنفيذ الرقابة المتوازنة على نسبة 77.93%) جميعها على درجة موافقة كبيرة.

7. دراسة (الهجين، 2017): بعنوان: "علاقة القيادة الاستراتيجية بتعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- أن القيادة الاستراتيجية لها علاقة ارتباط إيجابية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني، وأن مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي من أهم وأعلى المجالات عند القيادة الاستراتيجية.
- بلغت نسبة ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي 70.33%، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية 66.6%، تطوير رأس المال البشري 66.09%، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية 69.16%، تعزيز الممارسات الأخلاقية 65.84%، الرقابة التنظيمية المتوازنة 62.50%) حصلت جميعها على درجة موافقة كبيرة.

8. دراسة (الشافعي، 2016): بعنوان: "دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نسبة توفر الأنماط القيادية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، كذلك الكشف عن مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، مع تحديد علاقة الأنماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض, حيث بلغ مجتمع الدراسة (673) موظفاً إداريا يعملون في مديريات

التربية والتعليم بمحافظات غزة تم أخذ عينة طبقية عشوائية من الموظفين الإداريين بلغت (263) موظفاً إدارياً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها

- نمط القائد الديمقراطي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة بلغ 73.22%، وحاز على المرتبة الأولى، يليه نمط القائد الاوتوقراطي بنسبة 54.16%، وحاز على المرتبة الثانية، يليه نمط القائد الترسلي بنسبة 54.03%، وحاز على المرتبة الثالثة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن توفر المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كان بنسبة 79.3%.

9. دراسة (القيسي، 2015): بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية".

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المح الشامل لمجتمع الدراسة، وطبقت الدراسة على (172) من العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة لصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة ًنسبيا الفلسطينية.
- بلوغ واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزناً (62.4%).
- بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزناً نسبياً (67.8%).

10. دراسة (المصري، 2015) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني–الشق المدني بقطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني–الشق المدني بقطاع غزة، حيث تكّون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقّدر عددهم (177) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، كما بلغ حجم العينة (177) موظفاً، واستخدم الباحث خلال دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود ضعف في قيام الوزارة بتحليلي البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف حيث بلغت، (68.2%).
- يوجد ضعف في اهتمام الوزارة بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية حيث بلغت (63.5%).
- يوجد ضعف لدى الوزارة في توفير وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة حيث بلغت (60.9%).

11. دراسة (عبد القادر وأبو قلة والمهايرة، 2012) بعنوان: "الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم".

هدفت الدراسة إلى التعرّف على الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء ورؤساء أقسام عدد من الكليات في جامعة الاسراء الخاصة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من الهيئة التدريسية العاملة في عدد من الكليات (الآداب، تكنولوجيا المعلومات، العلوم المالية والإدارية)، وتم إعداد استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الثلاث لدى إدارات الكليات عينة الدراسة وجاءت لصالح النمط الديمقراطي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وأبعاد جودة التعليم في كليات الجامعة، ووجود فروق في متوسطات الإجابات تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والكلية وعدم وجودها لدى متغيري الجنس والدرجة الوظيفية.

12. دراسة (حيدر، 2010): بعنوان: "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد استبانة، كما تم توزيع استبانة على (100) مدرس ومدرسة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أهمها:

- تبين أن النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس المتوسطة هو الاهتمام بمجال القيادة الإدارية أكثر من مجال التوجيه والمتابعة.
- اختلف المدرسون والمدرسات في نظرتهم للأنماط القيادية السائد ببعديها في مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة إذ يتمتع المدرسون بأعلى مستوى لرضاهم الوظيفي في العمل داخل المدرسة ومن خلال العلاقة بينهم وبين القائد الإداري في المدرسة(مدير المدرسة).
- أن النمط القيادي السائد الذي يوفق بين مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة هو من الأنماط المفضلة في الميدان ولاسيما الميدان التربوي.

3.2.2 الدراسات العربية

1. دراسة (رجه، 2019): بعنوان: "الأنماط القيادية وانعكاساتها على الثقة التنظيمية للاعبي الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم 2018-2019م".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وانعكاساتها على الثقة التنظيمية للاعبي الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم 2018-2019م، ومدى العلاقة الارتباطية فينا بينها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتم توزيع (400) استمارة على لاعبي كرة القدم العراقية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- توجد دلالة معنوية في تطبيق متغيرات البحث والعلاقة الارتباطية فيما بينهم.
- يوجد ارتباط في الأنماط القيادية للمدربين مما يعطي انطباع عالي لمدى قناعة اللاعبين به.

- وضوح زيادة الثقة المتبادلة بين المدرب واللاعبين بما يحقق دافعية الانجاز واستثارتهم نحو الهدف.

2. دراسة (الطائي، 2017): بعنوان: "الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري- بحث ميداني في وزارة الخارجية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في تعزيز رأس المال الفكري، حيث هدفت الدراسة إلى التعبير عن تحليل العلاقات بين الأنماط القيادية ورأس المال الفكري إلى بناء اطار معرفي لمتغيرات البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد الاستبانة أداة رئيسية للدراسة، بلغت عينة الدراسة (186) من رؤساء الأقسام في وزارة الخارجية العراقية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- يوجد تباين في إجابات الرؤساء حول التنك القيادي السائد لديهم وفق متغيرات العمل ومتطلباته.
- يوجد مستوى مقبول من وجود الأنماط القيادية لدى عينة الدراسة عند الرؤساء والمرؤوسين بالرغم من تباينها القليل نسبياً.

3. دراسة (الآلوسي ورشيد وكريم، 2017): بعنوان: "أثر الأنماط القيادية في الابداع المنظمي-دراسة ميدانية في مصرف القطاع الخاص لإقليم كردستان".

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع المنظمي في مصارف القطاع المتعلق باقليم كردستان ,واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارة الاستبانة على (160) عاملا في (13) فرعاً من فروع مصارف القطاع الخاص في الاقليم ,أعيدت منها (134) استمارة صالحة للتحليل.

واستنتجت الدراسة إلى ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الحر والإبداع المنظمي من جهة وبين النمط الديمقراطي والإبداع المنظمي من جهة ثانية

- لا يوجد ارتباط معنوي بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع المنظمي، وأن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الاوتوقراطي.

4. دراسة (محيميد، 2015): بعنوان: "دور الأنماط القيادية في أبعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في أبعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد استبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (27) استمارة تم توزيعها على مدراء الأقسام والوحدات والفروع في دائرة توزيع كهرباء كركوك.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية وأبعاد جودة الخدمة الا في حالة النمط المتوجه نحو العاملين وبعدي الاستجابة والتعاطف.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين النمط الموجه نحو العاملين وبعدي الاستجابة والتعاطف وعدم وجود ذلك التأثير للنمط الآخر.

5. دراسة (كمال، 2014) بعنوان: "دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي– دراسة ميدانية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار حضري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة، تم توزيع (42) على افراد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- يوجد توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث نجد بأنها تمارس القيادة وفق النمط الديمقراطي والبيروقراطي بدرجة أقل، في حين أن النمط الحر يمارس بدرجة عالية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي.

6. دراسة (أحمد ومحمد، 2012): بعنوان: "الأنماط ودورها في تنمية مهارات العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية في مديرية شبكة كهرباء نينوى ودورها في تنمية مهارات العاملين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة، وتم توزيع (25) استمارة على المسؤولين في الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أظهرت الدراسة أن النمط القيادي الاقناعي هو النمط السائد في المديرية المبحوثة مما يدلل على سعي المنظمات إلى تنمية مهارات العاملين لديها.
- يوجد هناك إدراك واضح للمهارات الممتلكة ولكن ليس بالمستوى المطلوب لجميع مهارات السلسلة.

7. دراسة (سليمان، 2010): بعنوان "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية في جامعة الموصل فضلاً عن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد استبانة وتم توزيع (100) استبانة على موظفي وموظفات جامعة الموصل.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها:

- وجود علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير.
- لا توجد علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير.

8. دراسة (كريدي، 2010): بعنوان: "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الاداة والاقتصاد في جامعة القادسية".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الأنماط المتمثلة بـ(الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) على الإلتزام التنظيمي المتمثلة بـ(المعياري والعاطفي والمستمر) دراسة ميدانية في كلية الإدارة

والاقتصاد/ جامعة القادسية ووضعت فرضيتان رئيسيتان للبحث عن وجود علاقة وتأثير معنوي بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي تم استخدام المنهج الوصفي التحليل، وتم توزيع استبانة على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل.

تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات أهمها:

- بلغ المتوسط الحسابي للنمط القيادي (3.48) بنسبة بلغت (69.6%) وهي نسبة متوسطة.
- بلغ المتوسط الحسابي للالتزام المعياري (4.195) بوزن نسبي بلغ (83.9%).
- وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإلتزام العاطفي .

3.2.3 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Alghazo & Al-Anazi, 2016) بعنوان: "أثر أسلوب القيادة على تحفيز الموظف".

هدفت هذه الدراسة إل بيان العلاقة بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (48) موظفا، وأجريت مقابلات شخصية مع عدد (88) من الموظفين.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظف.
- كان الارتباط إيجابي بين نمط القيادة التحولية وتحفيز الموظف.
- كان الارتباط سلبي بين نمط القيادة بالقوة وتحفيز الموظف.

2. دراسة (Ogunyink & Adedoyin, 2013) بعنوان: أنماط القيادة وفعالية العمل لدى مديري المدارس في ولاية إيكيتي، دراسة حالة على حكومة أدو- إيكيتي المحلية– نيجيريا".

هدفت هذه الدراسة لمناقشة أساليب القيادة وعلاقتها بفاعلية العمل لدى مديري المدارس في منطقة أدو- إيكيتي، وتم إتباع المنهج التجريبي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الثانوية العامة في أدو – إيكيتي.

وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة.

3.3 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (المواطنة التنظيمية)

3.3.1 الدراسات المحلية

1. دراسة (أبو طه، 2020): بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانونية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين".

هدفت الدراسة التعرف لمستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدي معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (355) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، تمثل (7.5%) من حجم مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية حسب الجنس والمديرية، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات.

وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الخادمة؛ حصلت على وزن نسبي (80.4%) أي بدرجة كبيرة.
- أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، حصلت على وزن نسبي (69.54%) أي بدرجة كبيرة.

4. دراسة (الفراني، 2018): بعنوان: "الضغوط النفسية وعلاقتها بسلوك الموةاطنة التنظيمية لدى القابلات العاملات في المجال الحكومي الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الضغوط النفسية، ومستوى المواطنة التنظيمية، كما هدفت إلى توضيح العلاقة بين الضغوط النفسية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات

في المجال الحكومي الفلسطيني، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة من اعداد الباحثة حيث بلغت عينة (300) قابلة، واستخدام أسلوب الحصر الشامل لصغر مجتمع الدراسة، وم توزيع (300) استبانة وتم استرداد (272).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الضغط النفسي لدى القبلات في القطاع الصحي الحكومي بغزة بوزن نسبي (53.59%).
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات في القطاع الصحي الحكومي بغزة كبير بوزن نسبي (82.90%).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الضغوط النفيية وسلوك المواطنة التنظيمية القابلات العاملات في المجال الحكومي الفلسطيني.
-

2. دراسة (سعيد، 2017): بعنوان: "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، بلغ مجتمع الدراسة (1308) عاملاً، وبلغت عينة الدراسة (297) فرداً، وقد تم استرداد (277) استبانة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- بلغ مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية (44.517%) بدرجة موافقة قليلة.
- بلغ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية (81.938%) بدرجة موافقة كبيرة.

3. دراسة (دعنا، 2017) بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، واستخدمت الباحثة المنهج الاستكشافي

الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها وعددهم (176) موظفا، تم اختارهم كعينة للدراسة، استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة، ودرجة ممارسة الموظفين للأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة.

4. دراسة (الشنطي، 2015) بعنوان: "دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة ابين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمة (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية) الشق المدني قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة ابين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمة كما انها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة (240) من الموظفين العاملين في وزارة الداخلية) تم التوصل الي العديد من النتاج أهمها:

- كانت سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية.
- توجد علاقة جزئية متوسطة بين العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية والعدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.
-

5. دراسة (أبو سمعان، 2015): بعنوان: "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنية التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة".

هدفت الدارسة إلى التعرف إلى العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنية التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغت عينة الدراسة 400 ضابط وتم التوصل إلى أهم النتائج وأهمها:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- توجد سلوك للمواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة وبجميع مكوناتها.

6. دراسة (صرصور 2015): بعنوان دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف الي دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجمعة الأقصى بقطاع غزة، وكما تم استتخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وقد بلغت عينة الدراسة 237 من الموظفين وعدد 158 من الموظفين العقود.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وأهمها

- أظهرت النتائج أن مستوى السلوك المواطنة التنظيمية جاءت بنسبة 71.7%
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء المستجيبين تعزى إلى الجنس العمر المؤهل العلمي وسنوات الخدمة ونوع العقد.

7. دراسة (حجاج، 2012): بعنوان: "دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية– دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم اعداد استبانة كأداة رئيسية للدراسة، بلغت عينة الدراسة (92) تم توزيعها على العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
- توجد علاقة بين عدالة الاجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
- توجد علاقة بين عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

3.3.2 الدراسات العربية

1. دراسة (العتيبي، 2019) بعنوان: "درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض –من وجهة نظر المعلمات–، كذلك هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى لمتغيري المرحلة الدراسية والخبرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلل تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية حجمها (380) معلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام الحكومية لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة –من وجهة نظر المعلمات–، حيث جاء بُعد السلوك الحضاري بالمرتبة الأولي، ثم يليه وعي الضمير ثم الكياسة ثم الإيثار واخي ار الروح الرياضية.

2. دراسة (عوجه، 2019): بعنوان: "الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية– دراسة تحليلية في المعهد التقني/ الكوفة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، بلغت عينة الدراسة (101) من كلا الجنسين من العاملين في المعهد التقني في الكوفة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- جاءت استجابات أفراد العينة ايجابية بشأن أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت، الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي).
- يوجد اهتمام من قبل أفراد العينة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار–الكياسة– الروح الرياضية–وعي الضمير–السلوك الحضاري).

3. دراسة (فرحان ومطر، 2018): بعنوان: دور سلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية في بغداد الرياضية.

هدفت الدراسة إلى تصميم وتطبيق مقياس سلوك المواطنة التنظيمية على مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية في تربيات بغداد، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مدراء المدارس الثانوية وعددهم (686) وتم اختيارهم جميعهم في عينة الدراسة، وقد استخدم الباحثان الاستبانة؛ لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصل الباحثان إلى صلحية وصدق مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية في المديريات العامة لتربيات بغداد فيما تميز أفراد عينة البحث بشعورهم بسلوك المواطنة التنظيمية.

4. دراسة (نجم وكريم، 2018): بعنوان: "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية– دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، بلغت عينة الدراسة (50) من العاملين في مديرية بلدية كركوك.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- وجود علاقة وتأثير قوي معنوي بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية كركوك.
- توجد سلوكيات طوعية اختيارية هدفها تقديم الدعم للآخرين وتذليل العقبات مما يدل على أن سلوك المواطنة قد شغل حيزاً كبيراً وايجابياً بين متغيراته المكونة من (الايثار– وعي الضمير –قيم المواطنة–الكياسة).

5. دراسة (الربيعاوي والدراجي، 2016): بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي –بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين في العراق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وانعكاسها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في خمسة مكاتب للمفتشين العاملين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية للدراسة، بلغت عينة الدراسة(127) موظفاً من العاملين في مكاتب المفتشين العاملين.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- إدراك العاملين في مكاتب المفتشين العامين كان متوسطاً وأن الرضا الوظيفي كان متوسطاً أيضاً وبنفس المستوى.
- توجد ممارسة بشكل أكبر من سلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى أعلى من إدراكاتهم للعدالة التنظيمية وشعورهم بالرضا الوظيفي.
- تؤثر العدالة ايجابياً ومعنوياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذلك الرضا التنظيمي.

6. دراسة (الجابر، 2016): بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض من وجهة نظر مديرات الإدارات ومساعداتهن والمشرفات التربويات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات الإدارات ومساعداتهن والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض وعددهن (1288) وتكونت العينة من (322) موظفة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة؛ لتحقيق أهداف الدراسة.

قد توصلت إلى أن درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض جاءت كبيرة، ورتبت الأبعاد تنازليا كما يلي (الكياسة، السلوك الحضاري، الإيثار، الروح الرياضية، الضمير الحي).

7. **دراسة (الطائي وجواد، 2014) بعنوان: "دور الثقة المنظمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة).**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة النزاهة ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الهيئة وتأثير الثقافة التنظيمية على هذه السلوكيات، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (489) استبانة موزعة على موظفي هيئة النزاهة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها:

- توجد علاقة ارتباط بين الثقافة المنظمية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- لا يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقافة المنظمية في كل بعد من ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بعد التناسق والتكامل الذي له تأثير معنوي في بعد الإيثار.
-

8. **دراسة (الكعبي، 2013): بعنوان: "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية–دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الاعمار والاسكان".**

دفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، بلغت عينة الدراسة (85) موظفاً في شركة الفاو الهندسية العامة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- تعد الثقة التنظيمية بمثابة مفهوم إدراكي غير ملموس صعب القياس من قبل الباحثين والمختصين.
- يوجد اهتمام متزايد من قبل الباحثين بمفهوم الثقة التنظيمية واعتبارها أحد المبادئ الاساسية لبناء المنظمات.

9. **دراسة (الجميلي، 2013): بعنوان: "تأثير العوامل الديمغرافية في المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية لأراء العاملين في المصارف الحكومية والخاصة في مدينة الفلوجة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الديمغرافية في المواطنة التنظيمية بالنسبة للعاملين في المصارف الحكومية والخاصة في مدينة الفلوجة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، بلغت عينة الدراسة (50) من العاملين في المصارف الحكومية والخاصة في مدينة الفلوجة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- هناك مستوى مناسب للمواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف الحكومية والخاصة وأن هناك اتجاهات أقوى للبعد الفردي من المواطنة التنظيمية.
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الديمغرافية المستقلة وبعدي المواطنة التنظيمية ماعدا متغير سنوات الخبرة.

3.3.3 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Gnanarajan & Kengatharan & Velnampy, 2020): بعنوان: "استكشاف مدى انتشار سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومحدداته: دليل من بيئة ثقافية لتخضع للبحث الكافي".

Exploring the Prevalence of Teachers' Organizational Citizenship Behaviour and Its Determinants: Evidence from an Under Researched Cultural Milieu

هدفت الدراسة إلى استكشاف درجة انتشار سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين والمحددات السائدة بين المعلمين في سريلنكا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة تحليل المحتوي، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين والمديرين العاملين في المدارس الثانوية في منطقة جافنا في سريلنكا، موزعين من (18) معلماً و (7) مديرين، تتراوح أعمارهم بين (25–50 عاماً)، وقد استخدم الباحث المقابلة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن ميل المعلمين لأداء سلوك المواطنة التنظيمية نحو الطلب والمدرسة وزملئهم كان في انخفاض، ويبدو أن المحددات، كالصراع بين العمل والأسرة، والدعم التنظيمي المتصور، وقيم المعلم، والكفاءة الذاتية للمعلمين، وأنماط سلوك الطلب، وأيديولوجيات التحكم في المعلمين، كانت هي السائدة التي تُعزى إلى المستويات المنخفضة من سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. وقد أوصت الدراسة على تشجيع المعلمين على بذل جهد إضافي؛ لتحسين الطلب والمدرسة.

2. دراسة (Karabatak & Alanoglu & Sengur, 2018): بعنوان: "أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للمدرسين ومستويات الضغط على فعالية المدرسة".

"The Effect of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and Stress Levels on School Effectiveness".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلقة بين فاعلية المدرسة والخصائص الديموغرافية للمعلمين، وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتوتر، وتأثيرات الخصائص الديموغرافية للمعلمين، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومستويات الضغط على فعالية المدرسة، واستخدم الباحثون المنهج السببي المقارن، وتكونت عينية الدراسة من (222) معلماً من مدارس تركيا، واستخدم الباحثون الاستبانة؛ لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن فعالية المدرسة مرتبطة بشكل كبير وايجابي بجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين، وترتبط بشكل كبير

وسالب بالضغط. إضافة إلى دراسة ذلك وجد أن الخصائص الديموغ ارفية لم تكن مؤشار مهاما لفعالية المد –ولكن فقط– الأقدمية كانت المتغير والمؤشر الأهم لفعالية المدرسة، ووجد أيضا أن الضغط وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كانت مؤشرات مهمة لفعالية المدرسة.

3. دراسة (Avci, 2016): بعنوان: "أثر أنماط القيادة لمديري المدارس على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

"Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلقة بين أساليب القيادة لدى المدراء وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وفقاً لتصورات المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (1723) معلما من المدارس الحكومية والخاصة والخاضعة لوازرة التربية الوطنية في "منطقة كاديكوي" في محافظة إسطنبول، واستخدم الباحث الاستبانة؛ لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن خصائص المديرين ومتوسط التصرف في سلوك المواطنة التنظيمية جاءت عالية، وكانت هناك علقة إيجابية– مهمة للغاية– بين التحول والمعاملت بالنسبة إلى خصائص القيادة للمديرين والمواطنة التنظيمية، والقيادة التحويلية توثر بشكل إيجابي على مستوى المواطنة التنظيمية اكثر من قيادة المعاملات.

4. دراسة (Avci, 2016): بعنوان: "التحقق في تصورات المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وتقييمها من حيث الإدارة التربوية".

"Investigation of Teachers Perceptions of Organizational Citizenship, Behavior and Their Evaluation in Terms of Educational Administration".

هدفت الدراسة إلى الحصول على تصورات المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية ولتقييمها من حيث الإدارة التربوية، واستخدم الباحث المنهج المسح الوصفي، حيث أن العينى تكونت من (1613) معلماً من المدارس الحكومية والخاصة والخاضعة لوازرة التربية الوطنية في "منطقة أوسكودار" في محافظة إسطنبول، واستخدم الباحث الاستبانة؛ لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن الآراء كانت إيجابية فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، وتفاوتت بشكل كبير حسب الجنس والأقدمية المهنية وحالة التعليم ووقت العمل في المدرسة التي عملوا فيها.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناول الباحث من خلال ما تم عرضه للدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية السائدة وأيضاً سلوك المواطنة التنظيمية، وقد بين الباحث أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ويوضحها الباحث على النحو التالي:

أولاً: أوجه الاتفاق:

1. من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تناولت الدراسات السابقة مجموعة من الأغراض والأهداف، التي تشابهت من حيث المضمون مع هذه الدراسة حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (رجه، 2019) ودراسة (الطائي، 2017) ودراسة (الآلوسي ورشيد وكريم، 2017) ودراسة (محيميد، 2015) ودراسة (كمال، 2014) ودراسة (أحمد ومحمد، 2012) ودراسة (عبد القادر وأبو قلة والمهايرة، 2012) ودراسة (حيدر، 2010) ودراسة (سليمان، 2010) ودراسة (كريدي، 2010) ودراسة (حسن، 2009) دراسة (عوض، 2008) في التعرف على الأنماط القيادية السائدة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عوجه، 2019) ودراسة (نجم وكريم، 2018) ودراسة (الربيعاوي والدراجي، 2016) ودراسة (الطائي وجواد، 2014) ودراسة (الكعبي، 2013) ودراسة (الجميلي، 2013) ودراسة (حجاج، 2012) من حيث هدف الدراسة حيث تمثلت في التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (رجه، 2019) ودراسة (الطائي، 2017) ودراسة (الآلوسي ورشيد وكريم، 2017) ودراسة (محيميد، 2015) ودراسة (كمال، 2014) ودراسة (أحمد ومحمد، 2012) ودراسة (عبد القادر وأبو قلة والمهايرة، 2012) ودراسة (حيدر، 2010) ودراسة (سليمان، 2010) ودراسة (كريدي، 2010) ودراسة (حسن، 2009) دراسة (عوض، 2008) ودراسة (عوجه، 2019) ودراسة (نجم وكريم، 2018) ودراسة (الربيعاوي والدراجي، 2016) ودراسة (الطائي وجواد، 2014) ودراسة (الكعبي، 2013) ودراسة (الجميلي، 2013)

ودراسة (حجاج، 2012)، من حيث المنهج المستخدم في الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

3. من حيث أداة الدراسة:

من حيث أداة الدراسة استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة أداة رئيسية للدراسة.

4. من حيث عينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (رجه، 2019) ودراسة (الطائي، 2017) ودراسة (الآلوسي ورشيد وكريم، 2017) ودراسة (محيميد، 2015) ودراسة (كمال، 2014) ودراسة (أحمد ومحمد، 2012) ودراسة (عبد القادر وأبو قلة والمهايرة، 2012) ودراسة (حيدر، 2010) ودراسة (سليمان، 2010) ودراسة (كريدي، 2010) ودراسة (حسن، 2009) دراسة (عوض، 2008) ودراسة (عوجه، 2019) ودراسة (نجم وكريم، 2018) ودراسة (الربيعاوي والدراجي، 2016) ودراسة (الطائي وجواد، 2014) ودراسة (الكعبي، 2013) ودراسة (الجميلي، 2013) ودراسة (حجاج، 2012) من حيث العينة وأدوات الدراسة حيث تكونت عينة الدراسات السابقة من المدراء والعاملين في القطاع الخدماتي، أما عينة الدراسة الحالية من أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- **من حيث المكان:**

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مكان الدراسة حيث طغى على أغلب تلك الدراسات طابع عربي.

- **من حيث مجتمع الدراسة:**

اختلفت الدراسات السابقة في عرضها لمجتمع الدراسة حيث تناولت بعض الدراسات مجتمع الدراسة في الوزارات والمؤسسات الأهلية والصناعية.

1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

1. اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
2. اختيار أداة الدراسة الملائمة، وهي الاستبانة.
3. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

4. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
5. الإجراءات المناسبة للدراسة.

2. أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تناولت الدراسات السابقة موضوع الأنماط القيادية السائدة في المنظمات مع دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. تميزت الدراسة الحالية عما سبقها بتناولها لموضوع نماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها وتطبيقها على أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى.
3. تم استخدام نوعين من المناهج الدراسية المستخدمة في الدراسة هما المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المقابلة.

3.7 الفجوة البحثية

جدول (3.2) الفجوة البحثية للدراسة

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
أولاً/ الفجوة المعرفية	عملت الدراسات السابقة على دراسة دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية، إضافة إلى دور الأنماط القيادية في تعزيز رأس المال الفكري، وتحديد أثره في الابداع المنظمي خاصة عند تطبيقها على المؤسسات الخدمية، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور الأنماط القيادية في التغيير التنظيمي، كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الأنماط القيادية وجودة التعليم لدى عمداء ورؤساء الأقسام والكليات في جامعة الإسراء، مع توضيح دورها في مواجهة التغير لدى العاملين في جامعة الموصل، بينما عملت إحدى الدراسات علي دراسة تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الابداع لدى رؤساء أقسام الكليات في جامعة القادسية، إضافة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، كذلك البحث عن دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالاعتماد على آراء العاملين في البلديات، وكذلك البحث عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة النزاهة ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الهيئة وتأثير الثقافة التنظيمية على هذه السلوكيات.	لم تقم أي من الدراسات السابقة بتناول متغيري الدراسة مع بعضهما البعض- في حدود علم الباحث-، واللذان تمثلا في: ○ المتغير المستقل/ الأنماط القيادية ○ المتغير التابع/ مستوى المواطنة التنظيمية	قامت الدراسة الحالية بدراسة الأنماط القيادية السائدة وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.
ثانياً/ الفجوة المكانية	طبقت غالبية الدراسات السابقة على مؤسسات مدنية (محلية، عربية، أجنبية)، فمنها ما أجري على الجامعات، وزارة الصحة، شركات القطاع الخاص، البلديات، وزارة التربية والتعليم، البنوك، المؤسسات العامة.	لم تطبق أي من الدراسات السابقة نفس العنوان للدراسة الحالية والقيام بتطبيقها على (رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى).	طبقت الدراسة الحالية على جامعة الأقصى وبالتحديد على رؤساء الأقسام الأكاديمية).
ثالثاً/ الفجوة المنهجية مجتمع الدراسة	ركزت غالبية الدراسات السابقة على رؤساء الأقسام الأكاديمية والأقسام ومدراء الشركات والعاملين في المؤسسات سابقة الذكر.	لم تقم أي من الدراسات السابقة بجمع البيانات من شاغلي المناصب الإشرافية في الجامعات الفلسطينية.	عملت الدراسة على جمع البيانات من رؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين في جامعة الأقصى.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

الفصلُ الرّابعُ

منهجيةُ الدراسةِ وإجراءاتُها

الفصل الرّابعُ
منهجيةُ الدراسةِ وإجراءاتُها

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهجية الدراسة

وهي الطريقة البحثية التي اختارها الباحث في الحصول على معلومات تمكنها من إجابة أسئلة البحث من مصادرها (الأغا، والأستاذ، 82:2003).

وقد استخدم الباحث المنهج بأسلوبه الوصفي التحليلي الذي يصف ويحدد ويوضح موضوع البحث لذا فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة.

3.3 طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS (Statistical Package for Social Science)** الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. **البيانات الثانوية:** تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، وأية مراجع قد يري الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس

والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

3.4 مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى الإطار الإجمالي للفئة المستهدفة من قبل الباحث والمتمثلة في العاملين في المناصب الإشراقية في جامعة الأقصى، حيث تم الاعتماد على هذه الفئة من العاملين وذلك لتناسبها مع عنوان الدراسة وتعتبر هذه الفئة الأقرب للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، ويتكون مجتمع الدراسة من (370) أكاديمي وعضو هيئة تدريس في جامعة الأقصى (وفق إحصائيات صادرة عن شؤون الموظفين لعام 2021).

3.5 عينة الدراسة الفعلية

لقد اعتمد الباحث في دراسته الحالية على استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية لاختيار عينة مكونة من الموظفين الذين يشغلون المناصب الإشرافية في جامعة الأقصى، وذلك باستخدام معادلة ستفين ثامبسون (بشماني، 2014، ص90) بغية الوصول إلى أفضل تمثيل لمجتمع الدراسة الراهن وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$= \frac{N * P(1-P)}{\{(N-1) * (d^2 \div z^2)\} + P(1-P)}$$

حيث أن:

n : حجم العينة المطلوب.

N : حجم مجتمع البحث.

P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع تساوي 0.5.

d : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.05.

z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

توصل الباحث من خلال المعادلة إلى حجم عينة الدراسة المناسب (263) موظفاً، من أصل المجتمع المتاح (370) موظفاً، ووُزعت الاستبانات على الموظفين ممثلي عينة الدراسة البالغ عددهم (263) استبانة، ولزيادة نسبة الاستجابة من الموظفين العاملين بالجامعة (الأكاديميين وموظفي العقود) خلال الفترة ما بين 10 مايو حتى 20 يونيو 2021، قام الباحث بتصميم الاستبانة الكترونياً بسبب أزمة جائحة (كوفيد19)، حيث تم استرداد (263) استبانة من أصل من (310) استبانة بنسبة استرداد (84.8%)، وتعتبر هذه النسبة مقبولة، كما يمكن

تعميم نتائج هذه الدراسة، ويوضح الجدول أدناه النسب التي وُزّعت الاستبانات وفقها على مجتمع الدراسة ونسبة الاسترداد.

جدول (4.1) يوضح توزيع الاستبانات على عينة الدراسة ونسبة الاسترداد

حجم العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
263	310	263	%84.8

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على معادلة ستفين ثامبسون.

3.6 مبررات اختيار الجامعات محل الدراسة

عدد الجامعات العاملة في قطاع غزة (8) جامعات، تم اختيار جامعة الأقصى وذلك للأسباب الآتية:

1. تعتبر جامعة الأقصى من الجامعات العريقة التي عاصرت التحول من النمط التقليدي للإدارة في معاملاتها إلى النمط الحديث، وكان هذا ضمن استراتيجيتها وخططها.
2. تتمتع هذه الجامعة بخبرة طويلة في العمل الإداري والأكاديمي، وتعتبر مرجعاً للجامعات الناشئة.

3.7 العينة الاستطلاعية (التجريبية)

شرع الباحث قبل التوسع في دراسته الراهنة بالاعتماد على عينة استطلاعية تهدف إلى الوقوف على الجوانب المرتبط بقوة الأداة ووضوحها ومدى ملاءمتها للهدف البحثي من حيث المضمون والثبات ومدى فهم المبحوثين لمكوناتها، وبناءً على ذلك قام الباحث بالاعتماد على توزيع عينة تجريبية مكونة من (30) مستجيباً للتحقق من صلاحية الاستبانة وذلك من خلال التعرف على المؤشرات المرتبطة بصدق وثبات أداة الدراسة والتي تعتبر من الإجراءات الهامة التي يتوجب التحقق منها قبل التوسع في إجراء الدراسة الميدانية، وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة تم توزيعها بشكل كامل، وتم استثناء العينة الاستطلاعية خارج إطار العينة الفعلية للدراسة، لأننا عثرنا على أخطاء محددة في بعض فقرات الاستبانة فقمنا بمعالجتها وفقاً للضرورات.

3.8 الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية

وصف الخصائص والبيانات الشخصية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (4.2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	161	61.2
أنثى	102	38.8
المجموع	**263**	**100.0**

يبين جدول رقم (4.2) أن ما نسبته (61.2%) من عينة الدراسة هم من المدراء الذكور، وما نسبته (38.8%) هم من الإناث.

وهذا يعود إلى أن معظم العاملين في الجامعات هم من فئة الذكور بسبب طبيعة ونوعية الأعمال التي تتطلب جهداً كبيراً، لأنَّ ذلك يتنافى مع عادات وتقاليد مجتمعاتنا المحافظة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص:

جدول (4.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم انسانية	148	56.3
علوم حياتية وتطبيقية.	115	43.7
المجموع	**263**	**100.0**

يبين جدول رقم (4.3) أن ما نسبته (56.3%) من عينة الدراسة هم من تخصصهم علوم انسانية، وما نسبته (43.7%) هم من الذين تخصصهم علوم حياتية وتطبيقية.

وهنا نشير إلى حصول أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون تخصص علوم انسانية حصلت على أعلى نسبة وأنها نسبة منطقية؛ لأنها التخصص الأكثر متابعة وتسجيلاً في الجامعة، حيث يلجأ أغلب الطلبة إلى دخول تخصص العلوم الانسانية كونها الأقرب لطموحاتهم، الأمر الذي يترتب عليه وجود أعداد اضافية من الأكاديميين الذين يدرسون مساقات تخصص العلوم الانسانية على حساب مساقات تخصص العلوم الحياتية والتطبيقية، فتخصص العلوم الانسانية تخصص سهل ويستطيع أي طالب التسجيل فيه والاستفادة منها وتكون مجالات تطبيقها على أرض الواقع أكبر من باقي التخصصات العلمية الأخرى.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية:

جدول (4.4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
محاضر	86	32.7
أستاذ مساعد	92	35.0
أستاذ مشارك	54	20.5
أستاذ دكتور	31	11.8
المجموع	**263**	**100.0**

يبين جدول رقم (4.4) أن ما نسبته (32.7%) من عينة الدراسة هم من الذين درجة محاضر، وما نسبته (35.0%) هم من درجة أستاذ مساعد، وما نسبته (20.5%) هم من درجة أستاذ مشارك، وما نسبته (11.8%) هم من درجة أستاذ دكتور.

ويرجع ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي المعمول به في الجامعات يأخذ شكل الهرم، بمعنى أن أعلى الدرجات العلمية في الجامعات ككل تكون من نصيب أستاذ دكتور (بروفيسور) وهو الأعلى درجة علمية في الجامعات، يليه درجة أستاذ مشارك، فأستاذ مساعد، فمحاضر حاصر على درجة الماجستير، وهنا نشير إلى أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل الأكاديميين في تطوير مهاراتهم العلمية وحصولهم على أعلى الشهادات العلمية وهو ما يصبو اليه غالبية الأكاديميين في الجامعات.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

جدول (4.5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	58	22.1
من 10 حتى 20 سنة	114	43.3
أكثر من 20 سنة	91	34.6
المجموع	**263**	**100.0**

يبين جدول رقم (4.5) أن ما نسبته (22.1%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات، وما نسبته (43.3%) هم من الذين سنوات خدمتهم من 10 حتى 20 سنة، وما نسبته (34.6%) هم من الذين سنوات خدمتهم من 10 حتى 20 سنة.

ويشير ذلك إلى حصول الفئة التي سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات على نسبة (22.1%)، يعود إلى حاجة الجامعات لعنصر الشباب، وهذه النسبة تعزى إلى عدم فتح باب

التوظيف أمام الشباب في الفترة السابقة بسبب الأوضاع المالية السيئة التي تمر بها الجامعات، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات التي حصلت على نسبة (77.9%) فهي الأعلى نسبة بسبب قدم سنوات خدمة الأكاديميين في الجامعات، وعدم استنكاف أحد منهم، واستمرارهم بالعمل في تلك الجامعات خاصة بعد الانقسام الفلسطيني، وهذا ما جعل من الجامعات تتسابق في احداث تميز ونقلة نوعية في الأداء الأكاديمي والإداري لديها، فمع وجود خبرات كافية وسنوات طوال للأكاديميين في الجامعات عزز ذلك من قدرة تلك الجامعات على التميز وجعلها في مقدمة الجامعات الاخرى من حيث الأداء الأكاديمي والمهني والإداري.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية:

جدول (4.6) توزيع عينة الدراسة حسب الكلية

الكلية	التكرار	النسبة المئوية
الآداب والعلوم الإنسانية	40	15.2
العلوم التطبيقية	38	14.4
العلوم الطبية.	33	12.5
التربية البدنية والرياضية	31	11.8
الإدارة والتمويل.	28	10.6
الصحافة والإعلام	29	11.0
الفنون الجميلة.	33	12.8
التربية.	31	11.8
المجموع	**263**	**100.0**

يبين جدول رقم (4.6) أن ما نسبته (15.2%) من عينة الدراسة هم كلية الآداب والعلوم الإنسانية، وما نسبته (14.4%) هم من كلية العلوم التطبيقية، وما نسبته (12.5%) هم من كلية العلوم الطبية، وما نسبته (11.8%) هم من كلية التربية البدنية والرياضية، وما نسبته (10.6%) هم من كلية الإدارة والتمويل، وما نسبته (11.0%) هم من كلية الصحافة والإعلام، وما نسبته (21.8%) هم من كلية الفنون الجميلة، وما نسبته (11.8%) هم من كلية التربية.

يعود ذلك إلى وجود تنوع في عدد التخصصات الأكاديمية المطروحة في تلك الجامعات وهو أمر محمود وجيد يسهم في استقطاب أكبر قدر ممكن من الطلبة للتخصصات في تلك الجامعات، فمع تنوع التخصصات ووفرة الأكاديميين في تلك الجامعات أصبحت الجامعات تزخر بالكليات والتخصصات والأكاديميين على حدٍ سواء.

3.9 أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام استبانة في هذه الدراسة تتكون من قسمين رئيسين:

- **القسم الأول:** البيانات الشخصية ويتكون من (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).
- **القسم الثاني:** يتكون من متغيرات الدراسة الرئيسية وهي:
  - **أولاً: مستوى الأنماط القيادية وتتكون من (20) فقرة موزعة على (3) مجالات هي:**
    - مجال النمط الديموقراطي ويتكون من (7) فقرات.
    - مجال النمط الديكتاتوري ويتكون من (6) فقرات.
    - مجال النمط الترسلي ويتكون من (7) فقرات.
  - **ثانياً: مستوى المواطنة التنظيمية ويتكون من (32) فقرة موزعة على (5) مجالات هي:**
    - مجال الإيثار ويتكون من (6) فقرات.
    - مجال الكياسة ويتكون من (7) فقرات.
    - مجال الروح الرياضية ويتكون من (7) فقرات.
    - مجال وعي الضمير ويتكون من (6) فقرات.
    - مجال السلوك الحضاري ويتكون من (6) فقرات.

صدق وثبات الاستبانة (الأنماط القيادية):

أولا: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وقد قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

بعد إطلاع الباحث على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات البحث واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (64) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
- تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.
- عرض الاستبانة على (14) من المحكمين، المتخصصون، وأغلبهم من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، والملحق رقم (2) بين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف (12) فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناءً على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (52) فقرة، وقد أُعطي لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت خماسي (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (الأنماط القيادية):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي ينتمي إليه وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) أستاذ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

المجال الأول: النمط الديموقراطي:

جدول رقم (4.7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجال النمط الديموقراطي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في المقترحات لحل المشكلات المطروحة	0.769	*0.000
.2	يعطي الفرصة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس؛ للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات.	0.758	*0.000
.3	يحاول الحصول على موافقة أعضاء هيئة التدريس على الأشياء المهمة قبل القيام بها.	0.898	*0.000
.4	يهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.	0.867	*0.000
.5	يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	0.806	*0.000
.6	يعمل على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة بين أعضاء هيئة التدريس.	0.785	*0.000
.7	يراعي ظروف أعضاء هيئة التدريس وقدرة كل منهم عند توزيع المهام	0.818	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α≤0.05).**

المجال الثاني: النمط الديكتاتوري:

جدول رقم (4.8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجال النمط الديكتاتوري صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.8) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط الديكتاتوري والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	يعتبر رئيس القسم أن عقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس عديم الجدوى والأهمية.	0.703	*0.000
.2	يتصف بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد، وفي المقابل فهو مفرط في توجيه النقد واللوم.	0.776	*0.000
.3	يغفل آراء أعضاء هيئة التدريس عند وضع الخطط الدراسية أو جدول المواد.	0.837	*0.000
.4	يتحدث كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.	0.710	*0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.5	يعمل على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي بعيدا عن آراء أعضاء هيئة التدريس.	0.851	*0.000
.6	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات.	0.849	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α≤0.05)**

المجال الثالث: النمط الترسلي:

جدول رقم (4.9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجال النمط الترسلي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.9) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الترسلي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	يفوض رئيس القسم بعض المهام ويترك لأعضاء هيئة التدريس حرية التصرف في التنفيذ.	0.722	*0.003
.2	يهمل محاسبة أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء عملهم.	0.677	*0.000
.3	يقوم بالحد الأدنى من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك لأعضاء هيئة التدريس.	0.529	*0.000
.4	يفوض بعض سلطاته الإدارية لجميع أعضاء هيئة التدريس العاملين معه.	0.780	*0.000
.5	يهتم كثيراً بسير العمل ويمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في أداء العمل ثقة منه بآرائهم وقدراتهم.	0.744	*0.000
.6	يهيئ فرصاً حقيقية لتطوير قابليات أعضاء هيئة التدريس وإطلاق إبداعاتهم.	0.680	*0.000
.7	يترك لأعضاء هيئة التدريس حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون بها.	0.701	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α≤0.05)**

ثانياً: صدق الاتساق البنائي للمجالات الاستبانة:

جدول رقم (4.10) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل.

جدول (4.10) يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	النمط الديموقراطي	0.674	*0.000
2.	النمط الديكتاتوري	0.504	*0.000
3.	النمط الترسلي	0.691	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$)**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات استبانة الأنماط القيادية صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (4.11) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (4.11) نتائج الفا كرونباخ لاستبانة الأنماط القيادية

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	النمط الديموقراطي	7	0.914
2.	النمط الديكتاتوري	6	0.877
3.	النمط الترسلي	7	0.678
الدرجة الكلية للاستبانة		**20**	**0.766**

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.678 – 0.914) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.766) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيبرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (4.12) نتائج التجزئة النصفية لاستبانة الأنماط القيادية

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
1.	النمط الديموقراطي	7	0.847	0.917
2.	النمط الديكتاتوري	6	0.594	0.745
3.	النمط الترسلي	7	0.546	0.642
الدرجة الكلية للاستبانة		**20**	**0.539**	**0.610**

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α≤0.05)**

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سيبرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائيًا، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

صدق وثبات فقرات (المواطنة التنظيمية):

أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

1. قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (14) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية الجامعات الفلسطينية، ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.
2. طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي

ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية.

3. قام الباحث بتعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة.
4. بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض مجالات وإضافة بعض العبارات إلى مجالات أخرى.

استناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الثانية (المواطنة التنظيمية):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي ينتمي إليه وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) أستاذ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

المجال الأول: الإيثار:

جدول رقم (4.13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجال الإيثار صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.13) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الايثار والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	أقدم لزملائي المساعدة بدون تردد.	0.802	0.000*
.2	أتعاون مع الإدارة لأداء الأعمال على أحسن وجه.	0.863	0.000*
.3	أهتم بمساعدة الآخرين على حل مشكلاتهم.	0.881	0.000*

.4	أقوم بمساعدة الطلبة وإرشادهم ليحصلوا على خدمة متميزة.	0.741	*0.000
.5	أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة.	0.821	*0.000
.6	أساعد زملائي الجدد على فهم وأداء متطلبات العمل.	0.860	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α≤0.05)**

المجال الثاني: الكياسة:

جدول رقم (4.14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجال الكياسة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.14) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الكياسة والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	0.824	*0.000
.2	أتقبل اختلاف زملائي معي حول إجراءات العمل	0.920	*0.000
.3	أسعى إلى منع وقوع المشكلات.	0.837	*0.000
.4	أحرص على التشاور مع زملائي عند وضع الخطط الجديدة.	0.773	*0.000
.5	أنتبه إلى الأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.	0.860	*0.000
.6	أحترم حقوق الآخرين ولا أتعدى عليها.	0.790	*0.000
.7	أتجنب إيذاء مشاعر زملائي في العمل.	0.639	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$)**

المجال الثالث: الروح الرياضية:

جدول رقم (4.15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجال الروح الرياضية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.15) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الروح الرياضية والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	أتجنب استهلاك زمن طويل في الشكاوى لأبسط مشكلات العمل.	0.753	*0.014

.2	أستثمر أوقاتي لإنجاز العمل.	0.745	*0.000
.3	أتجنب تصيد أخطاء زملائي في الجامعة.	0.625	*0.000
.4	أناقش مسؤوليَّ عند تكليفهم لي بأعمال إضافية.	0.708	*0.000
.5	أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	0.745	*0.000
.6	أتسامح مع أية إساءة شخصية، وأتجنب لوم الآخرين.	0.558	*0.001
.7	أبادر لمساعدة الآخرين دون تردد، وإن تطلب ذلك مني وقتا إضافيا.	0.577	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α≤0.05)**

المجال الرابع: وعي الضمير:

جدول رقم (4.16) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجال وعي الضمير صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.16) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال وعي الضمير والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	ألتزم بمواعيد العمل الرسمي.	0.736	*0.000
.2	أكمل واجباتي الوظيفية بعناية فائقة.	0.713	*0.000
.3	أحترم أنظمة الجامعة وتعليماتها.	0.711	*0.000
.4	أستثمر وقت العمل في أداء واجباتي الوظيفية.	0.676	*0.000
.5	أحرص على عدم الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب.	0.671	*0.000
.6	ألتزم بمواعيد العمل المحددة (الحضور المبكر، ودخول المحاضرات، وتسليم الأعمال في مواعيدها).	0.696	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α≤0.05).**

المجال الخامس: السلوك الحضاري:

جدول رقم (4.17) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجال السلوك الحضاري صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.17) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك الحضاري والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
.1	أحرص على النظام داخل الجامعة.	0.649	*0.000
.2	أتفاعل مع الأنشطة والفعاليات الجامعية بإيجابية.	0.711	*0.000
.3	أحافظ على نظافة الجامعة.	0.798	*0.000
.4	أهتم بمصلحة العمل أكثر من اهتمامي بمصلحتي الشخصية.	0.810	*0.000
.5	أواظب على حضور الاجتماعات التي تعقدها الجامعة.	0.785	*0.000
.6	أحرص على متابعة كل أنشطة الجامعة باهتمام.	0.799	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α≤0.05)**

ثانياً: صدق الاتساق البنائي للمجالات الاستبانة:

جدول رقم (4.18) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل.

جدول (4.18) يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	الإيثار	0.891	*0.000
.2	الكياسة	0.883	*0.000
.3	الروح الرياضية	0.892	*0.000
.4	وعي الضمير	0.725	*0.000
.5	السلوك الحضاري	0.719	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α≤0.05)**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات استبانة التميز المنظمي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (4.19) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (4.19) نتائج الفا كرونباخ لاستبانة المواطنة التنظيمية

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
.1	الإيثار	6	0.905
.2	الكياسة	7	0.904
.3	الروح الرياضية	7	0.767
.4	وعي الضمير	6	0.790
.5	السلوك الحضاري	6	0.858
الدرجة الكلية للاستبانة		**32**	**0.948**

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.790- 0.905) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.948) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيبرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (4.20) نتائج التجزئة النصفية لاستبانة المواطنة التنظيمية

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
.1	الإيثار	6	0.756	0.861
.2	الكياسة	7	0.840	0.913
.3	الروح الرياضية	7	0.530	0.693
.4	وعي الضمير	6	0.531	0.554

5.	السلوك الحضاري	6	0.844	0.915
الدرجة الكلية للاستبانة		**32**	**0.878**	**0.935**

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α≤0.05)**

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.20) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سيبرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائيًا، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

3.10 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)":

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- **النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي:** يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة والإجابة عن السؤال الأول والثالث.
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)**؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- **اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test)** لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- **اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test)** لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة وقد تم استخدامه مع متغير الجنس، والمؤهل العلمي, والتخصص.

- **اختبار تحليل التباين الأحادي - (One Way Analysis of Variance ANOVA)** لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات وقد تم استخدامه مع متغيرات سنوات الخدمة، المديرية التعليمية.
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analysis)**: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصلُ الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصلُ الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على" **الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**" والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية" "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

سنعرض اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي

مسلسل	المحور	قيمة (K–S)	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	النمط الديمقراطي	0.116	0.200
2	النمط الديكتاتوري	0.120	0.200
3	النمط الترسلي	0.099	0.200
4	الإيثار	0.153	0.070
5	الكياسة	0.079	0.200
6	الروح الرياضية	0.127	0.667
7	وعي الضمير	0.088	0.821
8	السلوك الحضاري	0.122	0.638

تم استخدام اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما إذا كان توزيع البيانات يتبع التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، حيث تبين من نتائج جدول (5.1) بأن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل مجال من مجالات الدراسة أكبر من مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

5.3 المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1−5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي (التميمي، 2004: 42):

جدول (5.2) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	من 20% –36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 – 2.60	أكبر من 36% – 52%	قليلة
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52%– 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68%– 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 – 5	أكبر من 84 %–100%	كبيرة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

5.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

سيقوم الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين، وأدني فقرتين وتفسير نتائجهما ومقارنتها بالدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الرئيس: ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها؟

ويتفرع منه العديد من التساؤلات وهي كالتالي:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في جامعة الأقصى؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للتعرف على ما إذا كانت ما مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في جامعة الأقصى يختلف عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

جدول (5.3) نتائج تحليل مجالات الأنماط القيادية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
.1	**النمط الديموقراطي**	4.02	0.702	80.40	1	كبيرة
.2	**النمط الديكتاتوري**	3.03	1.057	60.60	3	متوسطة
.3	**النمط الترسلي**	3.54	0.579	70.80	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	**3.57**	**0.483**	**71.40**	-	كبيرة

ويتضح من خلال الجدول رقم (5.3) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متفاوتة من حيث أوزانها النسبية، حيث تراوحت بين (60.60%، 80.40%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (71.40%)، مما يدل على أن مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في جامعة الأقصى جاءت بدرجة كبيرة.

ويشير ذلك إلى: حرص إدارة جامعة الأقصى على التعامل مع كافة الموظفين وفق القوانين واللوائح المعتمدة من قبل إدارة الجامعة والتي بدورة تعزز دور أعضاء هيئة التدريس في تطوير قدراتهم الابداعية، وتفهمهم للمناخ الجامعي.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. **المجال الأول: النمط الديموقراطي،** فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.40%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

إضافة إلى: حرص جامعة الأقصى على اتباع المرونة في التعامل مع كافة الموظفين بالجامعة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الأبداع في التدريس والذي انعكس إيجاباً على سير وتميز العملية التعليمية.

2. **المجال الثاني: النمط الديكتاتوري،** فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (60.60%) أي بدرجة تقدير ضعيفة.

ومرد ذلك إلى: أن إدارة جامعة الأقصى تسعي دوما إلى اتخاذ القرارات الإدارية بمشاركة أعضاء هيئة التدريسية كوضع الساعات المكتبية وغيرها.

3. **المجال الثالث: النمط الترسلي،** فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (70.80%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

كذلك يرجع الى أن إدارة الجامعة لا تسمح بترك الامور للموظفين أن يفعلوا كما يريدون وإنما يتم اتباع القرارات من قبل الإدارة الجامعة.

5.5 تحليل فقرات الاستبانة الأولى: الأنماط القيادية

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول: النمط الديموقراطي:

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (5.4).

جدول (5.4) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
.1	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في المقترحات لحل المشكلات المطروحة	4.10	0.862	82.00	4	كبيرة
.2	يعطي الفرصة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس؛ للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات.	4.21	0.829	84.20	1	كبيرة
.3	يحاول الحصول على موافقة أعضاء هيئة التدريس على الأشياء المهمة قبل القيام بها.	4.13	0.866	82.60	2	كبيرة
.4	يهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.	3.73	0.833	74.60	7	كبيرة
.5	يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	3.86	0.748	77.20	6	كبيرة
.6	يعمل على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة بين أعضاء هيئة التدريس.	4.11	0.791	82.20	3	كبيرة
.7	يراعي ظروف أعضاء هيئة التدريس وقدرة كل منهم عند توزيع المهام	4.06	0.829	81.20	5	كبيرة

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على "**يعطي الفرصة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس؛ للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (84.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يشير الباحث إلى: حرص جامعة الأقصى على توفير المناخ التعليمي المناسب لأعضاء هيئة التدريس واعطائهم الحرية في تقديم الافكار الجديدة والحديثة والمتنوعة والتي تفيد في تقدم ورقي الجامعة على كافة المستويات.

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على "**يحاول الحصول على موافقة أعضاء هيئة التدريس على الأشياء المهمة قبل القيام بها**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (82.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وهنا يتم الاشارة الى الحرص الإدارة الجامعة بالتعامل مع الجميع وفق نظام ديمقراطي يحقق التعاون المشترك بين جميع العاملين بالجامعة ليسود جو من التعاون والتبادل المشترك فيما بينهم.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدني فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على "**يهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس**" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (74.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويتضح للباحث مدى ادراك الإدارة الجامعية بجامعة الأقصى بمدى دور التحفيز في إثارة الدوافع في رفع مستوى الأداء، وذلك من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس من خلال مكافأتهم بشكل يتناسب مع انجازاتهم، والحرص على المكافأة والتعزيز في حال نشر ابحاث علمية والحصول على جوائز دولية تعزز من قدرتهم البحثية، حيث أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو إشباع الحاجات النفسية يعتبر من الأولويات الأخيرة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على "**يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات**". قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (77.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يشير الباحث الى اهتمام الإدارة الجامعية بأصحاب الطاقات الإبداعية، والاخذ بآرائهم عن حدوث أي طاري والعمل بها في الجامعة، والعمل على اتخاذ الاجراءات اللازمة لتوفير بيئة مناسبة في إطار السعي لتحقيق الطموح لديهم.

وتتفق النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (ابو عميرة، 2020) الذي أشار الى بلوغ نسبة النمط الديمقراطي بوزن نسبي 82.98%، دراسة (أحمد، 2019) التي أشارت الى بلوغ نسبة النمط الديمقراطي 67%، ودراسة (حيدر، 2010) التي أشارت الى أن النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس المتوسطة هو الاهتمام بمجال القيادة الإدارية أكثر من مجال التوجيه والمتابعة، دراسة (كريدي، 2010) كما أشارت الى حصول النمط الديمقراطي على نسبة (69.6%).

وتختلف مع دراسة (أبو طعيمة 2017) التي اشارت الى توافر الأنماط القادية في الجامعات بقطاع غزة (بوزن نسبي (57.64%)، (الهجين 2017)، ودراسة (القيسي 2015) ودراسة (المصري 2015) التي أشارت الى انخفاض نسبة الحصول على النمط الديمقراطي.

ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني: النمط الديكتاتوري

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (5.5).

جدول (5.5): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
.1	يعتبر رئيس القسم أن عقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس عديم الجدوى والأهمية.	2.84	1.196	56.80	6	متوسطة
.2	يتصف بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد، وفي المقابل فهو مفرط في توجيه النقد واللوم.	2.86	1.234	57.20	5	متوسطة
.3	يغفل آراء أعضاء هيئة التدريس عند وضع الخطط الدراسية أو جدول المواد.	2.94	1.138	58.80	4	متوسطة
.4	يتحدث كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.	3.49	1.070	69.80	1	متوسطة
.5	يعمل على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي بعيدا عن آراء أعضاء هيئة التدريس.	2.95	1.280	59.00	3	متوسطة
.6	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات.	3.14	1.366	62.80	2	متوسطة

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على "**يتحدث كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (69.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن غالبية رؤساء الأقسام في جامعة الأقصى يميلون الى تنصيب أنفسهم كمتحدثين نيابة عن زملائهم في العمل وهذا الأمر يتنافى مع طبيعة العمل القيادي المتبع داخل الجامعة.

2. الفقرة رقم (6) التي نصت على "**يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (62.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

يجدر الاشارة من الباحث إلى: اعتقاده ان تلك الصلاحيات هو من يصدرها على الجميع وهو صاحب القرار لذلك تجدها ينفذ تلك على الصلاحيات على جميع الموظفين بالجامعة.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدني فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "**يعتبر رئيس القسم أن عقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس عديم الجدوى والأهمية**". قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (56.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

يشير الباحث إلى: أن رؤساء الأقسام لديهم رؤية حول إدارة الأقسام بالجامعة يتوافق مع ما يرونها مناسبة ولكن في غالب الاحيان تجدهم يميلون لعقد دورات تدريبية مع أعضاء الهيئة التدريسية.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على "**يتصف بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد، وفي المقابل فهو مفرط في توجيه النقد واللوم**" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (57.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

يعزو الباحث إلى أن الدور الذي يمارسه في عمله فهو يتعامل مع كافة العاملين بشكل مهني ولكن في بعض الأحيان تجدها مزاجي في التعامل مع الآخرين على حسب العلاقات والتعاون المتبادل بينهم.

وتتفق النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (ابو عميرة 2020) الذي أشار الى بلوغ نسبة النمط الديكتاتوري بوزن نسبي 73.11%، ودراسة (رجه 2019) التي أشارت إلى أنه يوجد ارتباط في الأنماط القيادية للمدربين مما يعطي انطباع عالي لمدى قناعة اللاعبين به، ودراسة

(ogunyink& adedoyin, 2013) التي أشارت الى عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة.

وتختلف مع دراسة (الطائي: 2017) التي أشارت الى انخفاض نسبة الحصول على النمط الديكتاتوري.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث: النمط الترسلي:

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (5.6).

جدول (5.6) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
.1	يفوض رئيس القسم بعض المهام ويترك لأعضاء هيئة التدريس حرية التصرف في التنفيذ.	3.81	0.741	76.20	2	كبيرة
.2	يهمل محاسبة أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء عملهم.	3.28	0.998	65.60	7	متوسطة
.3	يقوم بالحد الأدنى من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك لأعضاء هيئة التدريس.	3.51	0.903	70.20	5	كبيرة
.4	يفوض بعض سلطاته الإدارية لجميع أعضاء هيئة التدريس العاملين معه.	3.39	0.982	67.80	6	متوسطة
.5	يهتم كثيراً بسير العمل ويمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في أداء العمل ثقة منه بآرائهم وقدراتهم.	3.81	0.739	76.20	1	كبيرة
.6	يهيئ فرصاً حقيقية لتطوير قابليات أعضاء هيئة التدريس وإطلاق إبداعاتهم.	3.74	0.797	74.80	4	كبيرة
.7	يترك لأعضاء هيئة التدريس حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون بها.	3.80	1.003	76.00	3	كبيرة

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على "**يهتم كثيراً بسير العمل ويمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في أداء العمل ثقة منه بآرائهم وقدراتهم**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (76.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يتبين للباحث: أن أعضاء هيئة التدريس بطبيعة الحال لديهم طرقهم في عملهم من خلال الشرح والقيام بواجباتهم اتجاه الطلبة على أكمل وجه.

2. الفقرة رقم (1) التي نصت على "**يفوض رئيس القسم بعض المهام ويترك لأعضاء هيئة التدريس حرية التصرف في التنفيذ**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (76.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

أشار الباحث ذلك إلى: اهتمام أعضاء هيئة التدريس بأعمالهم على أكمل وجه بتنفيذ كل ما هو مطلوب منهم على أكمل وجه.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدني فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على "**يهمل محاسبة أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء عملهم**" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (65.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

يرى الباحث ذلك: أن طبيعة العمل الإداري في الجامعة يحتم على الإدارة العليا محاسبة أعضاء الهيئة التدريسية على تقصيرهم في عملهم، وهذا ينعكس على طبيعة العمل الموكل اليهم.

2. الفقرة رقم (4) التي نصت على "**يفوض بعض سلطاته الإدارية لجميع أعضاء هيئة التدريس العاملين معه**" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (67.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

يرى الباحث ذلك إلى: أن القرارات يتم اتخاذها من إدارة القسم تثري على الجميع ولكن في بعض الاحيان يتم تفويض بعض أعضاء هيئة التدريس بعض الصلاحيات لاختيار وقت الساعات المكتبية للطلبة وغيرها.

وتتفق النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (أبو عميرة 2020) الذي أشار الى بلوغ نسبة النمط الترسلي بوزن نسبي 73.99%.

وتختلف مع دراسة ودراسة (القيسي 2015)، ودراسة (المصري 2015)، ودراسة (حيدر 2010)، دراسة (سليمان 2010) التي أشارت الى انخفاض نسبة الحصول على النمط الديكتاتوري.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى اهتمام أعضاء الهيئات التدريسية بمستوى المواطنة التنظيمية؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للتعرف على ما إذا كان مدى اهتمام أعضاء الهيئات التدريسية بمستوى المواطنة التنظيمية يختلف عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

جدول (5.7) نتائج تحليل مجالات المواطنة التنظيمية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
.1	**الإيثار**	4.22	0.824	84.40	5	كبيرة جداً
.2	**الكياسة**	4.31	0.580	86.20	4	كبيرة جداً
.3	**الروح الرياضية**	4.39	0.480	87.80	3	كبيرة جداً
.4	**وعي الضمير**	4.62	0.445	92.40	1	كبيرة جداً
.5	**السلوك الحضاري**	4.57	0.389	91.40	2	كبيرة جداً
الدرجة الكلية للاستبانة		**4.42**	**0.422**	**88.40**		**كبيرة جداً**

يتضح من خلال الجدول رقم (5.7) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متفاوتة من حيث أوزانها النسبية، حيث تراوحت بين (84.40%، 92.40%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (88.40%)، مما يدل على أن اهتمام أعضاء الهيئات التدريسية بمستوى المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة جداً.

يشير الباحث إلى: أن أعضاء هيئة التدريس يسعون دوما لتحقيق مبادي المواطنة التنظيمية لتحقيق مبادى المساواة بين كافة العاملين بالجامعة.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. **المجال الرابع: وعي الضمير**، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (92.40%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.

يشير الباحث إلى حرص أعضاء هيئة التدريس إلى تعزيز المواطنة التنظيمية بما لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وادائهم وعلاقاتهم في أداء أعمالهم ويراعي حقوقهم هو ميزان الحس والوعي عند الإنسان لتمييز الصح من الخطأ مع ضبط النفس لعمل الصح والبعد عن الخطأ.

2. **المجال الخامس: السلوك الحضاري**، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (91.40%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى: اهتمام أعضاء هيئة التدريس بتطبيق السلوك الحضاري في الجامعة، ويتجلى ذلك في حرصهم على وضوح رؤية الجامعة.

3. **المجال الثالث: الروح الرياضية**، فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (87.80%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى: حرص أعضاء هيئة التدريس إلى متابعة كافة الاعمال بشكل دوري مع الطلبة والتعاون المشترك والمتبادل بينهم والتمتع بروح رياضية من أجل الرقي بالعملية التعليمية.

4. **المجال الثاني: الكياسة**، فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (86.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.

ويشير الباحث الى حرص أعضاء هيئة التدريس على تحقيق التميز بالجامعة على كافة الاصعدة ومعالجة المشكلات التي قد تواجههم أثناء العملية التعليمية وهذا بدورها ينعكس إيجاباً على رقي وتقدم سير العملية التعليمية.

5. **المجال الأول: الإيثار**، فقد حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (84.40%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.

يرى الباحث أن هناك حرص من أعضاء هيئة التدريس على تحقيق مبدأ الايثار من خلال تقديم كافة التنازلات من أجل تحقيق مبدا التقدم في العملية التعليمية.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى اهتمام أعضاء الهيئات التدريسية بمستوى المواطنة التنظيمية؟

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول: الإيثار:

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (5.8).

جدول (5.8) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
.1	أقدم لزملائي المساعدة بدون تردد.	4.29	0.913	85.80	2	كبيرة
.2	أتعاون مع الإدارة لأداء الأعمال على أحسن وجه.	4.22	0.862	84.40	3	كبيرة
.3	أهتم بمساعدة الآخرين على حل مشكلاتهم.	4.16	0.909	83.20	5	كبيرة
.4	أقوم بمساعدة الطلبة وإرشادهم ليحصلوا على خدمة متميزة.	4.32	0.947	86.40	1	كبيرة
.5	أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة.	4.15	0.898	83.00	6	كبيرة
.6	أساعد زملائي الجدد على فهم وأداء متطلبات العمل.	4.21	0.865	84.20	4	كبيرة

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على "**أقوم بمساعدة الطلبة وإرشادهم ليحصلوا على خدمة متميزة**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (86.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

وهنا يرى الباحث أن أعضاء هيئة التدريس بحكم مكانتهم كأعضاء هيئة تدريسية يعي دوره ومسؤولياته نحو القيادة وبالتي قدرته على مساعدة الطلبة دون تردد والتأثير عليهم باهتمام الجامعة بطلبته من أجل تحقيق الأهداف التعلمية، وإظهار القوة والهدوء والمثابرة حتي في الأوقات العصيبة لأن السلوك الحسن سينعكس إيجابا على سلوك الطلبة بالجامعة.

2. الفقرة رقم (1) التي نصت على "**أقدم لزملائي المساعدة بدون تردد**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (85.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يتضح كذلك أن الرغبة الجادة عند أغلب أعضاء هيئة التدريس ترقى إلى تقديم المساعدة دون تردد من خلال بث روح الحماسة للعمل الفعال معهم، والعمل على تعزيزها من خلال تقديم الدعم المعنوي لهم.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدني فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على "**أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة**" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (83.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يرى الباحث أن هناك سعي من قبل أعضاء هيئة التدريس بمساعدة زملائهم في العمل في حال حدوث أي طارئ معهم ولكن بعض أعضاء هيئة التدريس بسبب انشغالهم بالأعمال الموكلة لهم تجدهم يمارسون العمل بأنفسهم دون مشاركة الاخرين.

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على "**أهتم بمساعدة الآخرين على حل مشكلاتهم**" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (83.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويتضح ذلك من أن غالبية أعضاء هيئة التدريس يقوم بالاستعانة بزملائهم عندما تعترضه بعض المشكلات.

تتفق الدراسة مع دراسة (أبو طه، 2020) والتي أشارت الى حصول ممارسة مديري المدارسالانوية للقيادة الخادمة بنسبة (80.4%)، ودراسة (الفراني، 2018) التي أشارت لاى حصول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات في القطاع الحكومي الصحي بغزة بوزن نسبي (82.9%)، ودراسة (سعيد، 2017) حيث بلغ مستوى المواطنية التنظيمية (81.93%) ودراسة (صرصور، 2015) التي اشارت الى أن مستوى المواطنة التنظيمية جاء بمستوى (71.7%).

تختلف الدراسة الحالية مع أي من الدراسات السابقة.

ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني: الكياسة:

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (5.9).

جدول (5.9) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
.1	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	4.17	0.748	83.40	6	كبيرة
.2	أتقبل اختلاف زملائي معي حول إجراءات العمل	4.10	0.738	82.00	7	كبيرة
.3	أسعى إلى منع وقوع المشكلات.	4.39	0.712	87.80	3	كبيرة جداً
.4	أحرص على التشاور مع زملائي عند وضع الخطط الجديدة.	4.19	0.792	83.80	5	كبيرة
.5	أنتبه إلى الأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.	4.20	0.874	84.00	4	كبيرة
.6	أحترم حقوق الآخرين ولا أتعدى عليها.	4.54	0.550	90.80	2	كبيرة جداً
.7	أتجنب إيذاء مشاعر زملائي في العمل.	4.60	0.590	92.00	1	كبيرة جداً

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (7) التي نصت على "**أتجنب إيذاء مشاعر زملائي في العمل**". قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (92.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يشير الباحث إلى: حرص أعضاء هيئة التدريس بعدم التدخل في خصوصية زملائهم ويكتفون بمواساتهم أمام الجميع.

2. الفقرة رقم (6) التي نصت على "**أحترم حقوق الآخرين ولا أتعدى عليها**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (90.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يرى الباحث أن هناك حرص من قبل أعضاء هيئة التدريس باحترام زملائهم بالعمل من التعاون المشترك بينهم.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدني فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على "**أتقبل اختلاف زملائي معي حول إجراءات العمل**" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (82.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يتضح للباحث: وعي أعضاء هيئة التدريس بطبيعة العلاقة فيما بينهم والتعامل علي اساس الاخاء والمحبة بينهم ولكن بعض الاختلافات في العمل تكون وجهات نظر ويتم تقبله بشكل ودي وحلها بطرق تليق بهم.

2. الفقرة رقم (1) التي نصت على "**أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها**" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (83.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يشير الباحث إلى: نضج أعضاء هيئة التدريس بمجريات العمل داخل الجامعة والعمل بحظر من أجل تلافي المشكلات التي قد يواجهونه.

تتفق الدراسة مع دراسة (أبو طه، 2020) والتي أشارت الى حصول ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بنسبة (80.4%)، ودراسة (الفراني، 2018) التي أشارت لاى حصول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات في القطاع الحكومي الصحي بغزة بوزن نسبي (82.9%)، ودراسة (سعيد، 2017) حيث بلغ مستوى المواطنية التنظيمية (81.93%) ودراسة (صرصور، 2015) التي اشارت الى أن مستوى المواطنة التنظيمية جاء بمستوى (71.7%).

لم تختلف الدراسة الحالية مع أي من الدراسات السابقة.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث: الروح الرياضية:

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (5.10).

جدول (5.10) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
.1	أتجنب استهلاك زمن طويل في الشكاوى لأبسط مشكلات العمل.	4.45	0.596	89.00	3	كبيرة جداً
.2	أستثمر أوقاتي لإنجاز العمل.	4.43	0.625	88.60	4	كبيرة جداً
.3	أتجنب تصيد أخطاء زملائي في الجامعة.	4.56	0.822	91.20	1	كبيرة جداً
.4	أناقش مسؤوليَّ عند تكليفهم لي بأعمال إضافية.	4.30	0.713	86.00	6	كبيرة جداً
.5	أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	4.48	0.598	89.60	2	كبيرة جداً
.6	أتسامح مع أية إساءة شخصية، وأتجنب لوم الآخرين.	4.10	0.809	82.00	7	كبيرة
.7	أبادر لمساعدة الآخرين دون تردد، وإن تطلب ذلك مني وقتا إضافيا.	4.40	0.542	88.00	5	كبيرة جداً

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (3) التي نصت على "**أتجنب تصيد أخطاء زملائي في الجامعة**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (91.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يرى الباحث أن الصفات والاخلاق الحميدة التي يتمتع بها أعضاء التدريس بالجامعة بالتعامل مع كافة الزملاء بشكل اخلاقي.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على "**أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (89.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يشير الباحث إلى: طبيعة أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بتوازن الشخصية وهذا بدورها يتعاملون مع كافة الزملاء بمهنية عالية وعدم التدخل في اشياء قد تحدث لهم إحراجات مختلفة.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدني فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (6) التي نصت على "**أتسامح مع أية إساءة شخصية، وأتجنب لوم الآخرين**" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (82.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

يعزو الباحث ذلك إلى: أن أعضاء هيئة التدريس يحاولون دوما تجنب التصادم مع الزملاء ولكن في حال التعرض الاساء من قبل الزملاء تجدهم يتجاهلون الموقف ويبتعدون عنه نظرا لمكانتهم الاجتماعية.

2. الفقرة رقم (4) التي نصت على "**أناقش مسؤوليَّ عند تكليفهم لي بأعمال إضافية**" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (86.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يميل الباحث إلى: حرص أعضاء هيئة التدريس بتطوير كفاياتهم من خلال برامج التنمية المهنية التي تساعدهم على تطوير كفاياتهم وقدراتهم الانتاجية ورفع مستوى أدائهم الوظيفي وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم وإنعاش معلوماتهم بما يتوافق مع العملية التدريسية.

تتفق الدراسة مع دراسة (أبو طه، 2020) والتي أشارت الى حصول ممارسة مديري المدارسالانوية للقيادة الخادمة بنسبة (80.4%)، ودراسة (الفراني، 2018) التي أشارت لاى حصول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات في القطاع الحكومي الصحي بغزة بوزن نسبي (82.9%)، ودراسة (سعيد، 2017) حيث بلغ مستوى المواطنية التنظيمية (81.93%) ودراسة (صرصور، 2015) التي اشارت الى أن مستوى المواطنة التنظيمية جاء بمستوى (71.7%).

لم تختلف الدراسة الحالية مع أي من الدراسات السابقة.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع: وعي الضمير:

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (5.11).

جدول (5.11) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
.1	ألتزم بمواعيد العمل الرسمي.	4.70	0.564	94.00	1	كبيرة جداً
.2	أكمل واجباتي الوظيفية بعناية فائقة.	4.64	0.582	92.80	4	كبيرة جداً
.3	أحترم أنظمة الجامعة وتعليماتها.	4.67	0.566	93.40	2	كبيرة جداً
.4	أستثمر وقت العمل في أداء واجباتي الوظيفية.	4.52	0.591	90.40	6	كبيرة جداً
.5	أحرص على عدم الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب.	4.53	0.628	90.60	5	كبيرة جداً
.6	ألتزم بمواعيد العمل المحددة (الحضور المبكر، ودخول المحاضرات، وتسليم الأعمال في مواعيدها).	4.65	0.532	93.00	3	كبيرة جداً

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "**ألتزم بمواعيد العمل الرسمي**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (94.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يشير الباحث إلى: وجود قوانين وضوابط تلزم أعضاء هيئة التدريس بالعمل داخل الجامعة.

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على "**أحترم أنظمة الجامعة وتعليماتها**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (93.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يعزو الباحث ذلك إلى: حرص أعضاء هيئة التدريس بتطبيق التعليمات التي تصدر من الجامعة لتحقيق مبدا العمل من الرقي بالعملية التعليمية.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدني فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على "**أستثمر وقت العمل في أداء واجباتي الوظيفية**" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (90.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يعتقد الباحث أن هناك حرص من قبل أعضاء هيئة التدريس أداء اعمالهم على إكمال واجباتهم على أكمل وجه ولكن البعض يقوم بعمل واجباته.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على "**أحرص على عدم الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب**" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (90.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يشير الباحث إلى: اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالحضور بشكل مستمر لأداء الواجبات بشكل دائم ولكن هناك بعض الظروف القاهرة التي يتغيب بها أعضاء هيئة التدريس بسبب المرض أو غيرها.

تتفق الدراسة مع دراسة (أبو طه، 2020) والتي أشارت الى حصول ممارسة مديري المدارسالانوية للقيادة الخادمة بنسبة (80.4%)، ودراسة (الفراني، 2018) التي أشارت لاى حصول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات في القطاع الحكومي الصحي بغزة بوزن نسبي (82.9%)، ودراسة (سعيد، 2017) حيث بلغ مستوى المواطنية التنظيمية (81.93%) ودراسة (صرصور، 2015) التي اشارت الى أن مستوى المواطنة التنظيمية جاء بمستوى (71.7%).

لم تختلف الدراسة الحالية مع أي من الدراسات السابقة.

خامساً: تحليل فقرات المجال الخامس: السلوك الحضاري:

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (5.12).

جدول (5.12) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
.1	أحرص على النظام داخل الجامعة.	4.80	0.402	96.00	1	كبيرة جداً
.2	أتفاعل مع الأنشطة والفعاليات الجامعية بإيجابية.	4.47	0.591	89.40	5	كبيرة جداً
.3	أحافظ على نظافة الجامعة.	4.67	0.473	93.40	2	كبيرة جداً
.4	أهتم بمصلحة العمل أكثر من اهتمامي بمصلحتي الشخصية.	4.44	0.633	88.80	6	كبيرة جداً

.5	أواظب على حضور الاجتماعات التي تعقدها الجامعة.	4.51	0.635	90.20	4	كبيرة جداً
.6	أحرص على متابعة كل أنشطة الجامعة باهتمام.	4.55	0.590	91.00	3	كبيرة جداً

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "**أحرص على النظام داخل الجامعة**" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (96.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

إضافة إلى ذلك: حرص أعضاء هيئة التدريس على الحفاظ على الجامعة وسمعته لتكون في مقدمة الجامعات من حيث النظام والتعليم والرقي بالعملية التدريسية على كافة الاصعدة.

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على "**أحافظ على نظافة الجامعة**" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (93.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

ويشير ذلك إلى: حب أعضاء هيئة التدريس بأن تكون الجامعة من أرقي الجامعات من حيث الترتيب والنظام والنظافة التي تظهر الجامعة بشكل حضاري يليق بالجامعة.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدني فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على "**أهتم بمصلحة العمل أكثر من اهتمامي بمصلحتي الشخصية**" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (88.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يشير ذلك إلى: طبيعة العمل داخل الجامعة يحتم على أعضاء هيئة التدريس الاهتمام بالعمل داخل الجامعة لوجود قوانين وضوابط تحكم ذلك.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على "**أتفاعل مع الأنشطة والفعاليات الجامعية بإيجابية..**" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (89.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة.

يعود ذلك إلى: أن كافة النشاطات التي يتم عملهما داخل الجامعة يشارك بها أعضاء هيئة التدريس من أجل رفعة وتقدم الجامعة على كافة الانشطة والمستويات.

تتفق الدراسة مع دراسة (أبو طه، 2020) والتي أشارت الى حصول ممارسة مديري المدارسالانوية للقيادة الخادمة بنسبة (80.4%)، ودراسة (الفراني، 2018) التي أشارت لاى حصول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات في القطاع الحكومي الصحي بغزة بوزن نسبي (82.9%)، ودراسة (سعيد، 2017) حيث بلغ مستوى المواطنية التنظيمية (81.93%) ودراسة (صرصور، 2015) التي اشارت الى أن مستوى المواطنة التنظيمية جاء بمستوى (71.7%).

لم تختلف الدراسة الحالية مع أي من الدراسات السابقة.

السؤال الثالث: ما علاقة الأنماط القيادية بتحقيق مستوى المواطنة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية بجامعة الأقصى؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

تم استخدام معامل بيرسون للارتباط. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13) الارتباط بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى

الفرضية	الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفرعية الأولى	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.	0.610	0.000
الفرعية الثانية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديكتاتوري وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.	0.712	0.000
الفرعية الثالثة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الترسلي وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.	0.769	0.000

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.

من خلال الجدول (5.13) يتضح أن معامل الارتباط المقابل للفرضية الفرعية الأولى يساوي 0.610، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة، بمعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديكتاتوري وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.

من خلال الجدول (5.13) يتضح أن معامل الارتباط المقابل للفرضية الفرعية الثانية يساوي 0.712، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة، بمعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديكتاتوري وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الترسلي وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى

من خلال الجدول (5.13) يتضح أن معامل الارتباط المقابل للفرضية الفرعية الثالثة يساوي 0.769، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة، بمعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الترسلي وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.

من خلال الجدول (5.13) يتضح أن معامل الارتباط المقابل للفرضية الفرعية الرابعة يساوي 0.792، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة، بمعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.

وتتفق النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (أبو عميرة 2020)، دراسة (النجار 2019)، ودراسة (غانم 2017) ودراسة (أبو طعيمة 2017)، ودراسة (الشافعي 2016)، ودراسة (القيسي 2015)، ودراسة (رجه 2019)، دراسة (الألوسي ورشيد وكريم 2017)، التي أشارت الى حصول النمط الديكتاتوري على أعلى نسبة.

وتختلف مع دراسة (المصري 2015)، ودراسة (حيدر 2010)، دراسة (سليمان 2010)، ودراسة (محيمد 2015)، ودراسة (Ogunyink & Adedoyin, 2013)، دراسة (Alghazo & Al–Anazi, 2016) التي أشارت الى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والمواطنة التنظيمية

السؤال الرابع: هل يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة الأقصى؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي المتبع على سلوك المواطنة التنظيمية.

وللإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية، قام الباحث بوضع الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على: " يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي المتبع على سلوك المواطنة التنظيمية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، والنتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14) تحليل الانحدار الخطي المتعدد– الفرضية الرئيسة الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المتغير الثابت	0.890	0.611	دال
النمط الديمقراطي	0.101	1.03	غير دال
النمط الديكتاتوري	0.07	0.582	غير دال
النمط الترسلي	0.41	3.493	دال
معامل التحديد المُعدَّل= 0.767			
قيمة الاختبار F = 204.1		**القيمة الاحتمالية = 0.000**	

قد تبين من جدول (14.5) بأن قيمة معامل التحديد المُعدَّل= 0.767، وهذا يعني أن 76.7% من التغير في مستوى الموطنة التنظيمية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 23.3% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الموظانة التنظيمية لا يتضمنها النموذج. كما وبلغت قيمة الاختبار F المحسوبة (204.1), كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني صلاحية النموذج الإحصائي للتحليل.

كما وتبين بأن المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع هي واحد فقط من أصل ثلاثة متغيرات وهو (النمط الترسلي)، وقد كان تأثير المتغيرات تأثيراً إيجابياً, أما بخصوص باقي المتغيرات فكانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05, مما يعني عدم وجود أثر لها على مستوى المواطنة التنظيمية وهي (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري) على مستوى المواطنة التنظيمية، **ويمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي: مستوى المواطنة التنظيمية = 0.890 + 0.101 (النمط الديمقراطي) + 0.07 (النمط الديكتاتوري) + 0.41 (النمط الترسلي).**

ويرجع الباحث ذلك الى اتباع ادارة الجامعة لأسلوب النمط الديمقراطي واتخاذه الأساس الفعلي والحقيقي في الممارسات الإدارية، لذلك تسعى الإدارة في جامعة الأقصى الى تبني النهج الديمقراطي على حساب النمط الديكتاتوري، وهو ما بينته نتائج الدراسة الحالية، وكذلك الحال مع مستويات المواطنة التنظيمية التي تتأثر بالأنماط الديمقراطية بصورة أساسية وهو ما بدا واضحاً من خلال تأثر أعضاء الهيئات التدريسية بمستويات المواطنة التنظيمية فيها.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين لأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هل توجد فروق في استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)؟ وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحث من خمسة فرضيات وهي كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط

القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.15).

جدول (5.15) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
النمط الديموقراطي	ذكر	161	3.97	0.770	0.867	0.386	غير دال إحصائيا
	أنثى	102	4.03	0.706			
النمط الديكتاتوري	ذكر	161	3.95	0.700	1.845	0.065	غير دال إحصائيا
	أنثى	102	4.05	0.675			
النمط الترسلي	ذكر	161	4.16	0.646	1.295	0.196	غير دال إحصائيا
	أنثى	102	4.22	0.593			
	أنثى	161	4.16	0.630			
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	102	4.07	0.610	1.163	0.245	غير دال إحصائيا
	أنثى	161	4.12	0.570			

*** قيمة T الجدولية عند درجة حرية "261" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96**

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.245) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.163) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن كل من الجنسين موجودون ضمن بيئة إدارية وتربوية واحدة، وظروف العمل متشابه بجامعة الأقصى، كما أن الأنظمة واللوائح والقوانين التي تصدر من رئاسة الجامعة وهي موحدة والتي تحكم ممارسة العمل القيادي لكل من الجنسين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير التخصص.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار بين متوسطات تقديرات المعلمين استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير التخصص، والنتائج مبينة في جدول (5.16).

جدول (5.16) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير التخصص

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
النمط الديموقراطي	علوم انسانية	148	4.00	0.727	0.142	0.887	غير دال إحصائيا
	علوم حياتية وتطبيقية	115	4.01	0.767			
النمط الديكتاتوري	بكالوريوس	148	4.02	0.672	1.240	0.216	غير دال إحصائيا
	دراسات عليا	115	3.92	0.764			
النمط الترسلي	بكالوريوس	148	4.20	0.616	0.901	0.368	غير دال إحصائيا
	دراسات عليا	115	4.14	0.608			
	دراسات عليا	115	4.05	0.731			
الدرجة الكلية للاستبانة	بكالوريوس	148	4.10	0.582	0.795	0.427	غير دال إحصائيا
	دراسات عليا	115	4.05	0.613			

*** قيمة T الجدولية عند درجة حرية "261" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96**

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.427) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.795) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير التخصص.

ويعزو الباحث ذلك: أنه يتم اختيار رؤساء الأقسام على أساس الكفاءة الإدارية والفنية، وفي الأغلب وأن رؤساء الأقسام من حملة الشهادات المختلفة يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات اتخاذ القرارات الإدارية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، والنتائج مبينة بجدول (5.17).

جدول (5.17) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
النمط الديموقراطي	بين المجموعات	0.236	3	0.118	0.220	0.803	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	349.062	259	0.538			
	المجموع	349.299	262				
النمط الديكتاتوري	بين المجموعات	0.743	3	0.371	0.787	0.456	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	306.286	259	0.472			
	المجموع	307.029	262				
النمط الترسلي	بين المجموعات	0.449	3	0.225	0.593	0.553	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	245.870	259	0.379			
	المجموع	246.320	262				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	0.284	3	0.142	0.412	0.662	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	223.710	259	0.345			
	المجموع	223.994	262				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 259" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.01

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.662) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.412) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.01) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$

) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن رؤساء الأقسام يخضعون لدورات تدريبية في الأمور المالية والإدارية قبل وأثناء عملهم، مما يساعد على تنظيم العمل الإداري بالجامعة بما يتناسب وحاجة المجتمع وجودة القرارات المختلفة، والاهتمام بجميع أعضاء الهيئة التدريسية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لسنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول (5.18).

جدول (5.18) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
النمط الديموقراطي	بين المجموعات	6.582	2	1.097	2.065	0.055	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	342.717	260	0.531			
	المجموع	349.299	262				
النمط الديكتاتوري	بين المجموعات	4.174	2	0.696	1.482	0.182	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	302.855	260	0.470			
	المجموع	307.029	262				
النمط الترسلي	بين المجموعات	3.739	2	0.623	1.657	0.129	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	242.581	260	0.376			
	المجموع	246.320	262				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	2.891	2	0.482	1.406	0.210	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	221.103	260	0.343			
	المجموع	223.994	262				

*** قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 260" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.11**

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.210) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.406) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.11) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: تشابه الظروف الاقتصادية والجغرافية والسياسية والاجتماعية في محافظات غزة، وأيضا تشابه واضح في اللوائح والأنظمة والقوانين التي تخضع لها الجامعة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية، والنتائج مبينة في جدول (5.19).

جدول (5.19) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
النمط الديموقراطي	بين المجموعات	1.114	7	0.557	1.265	0.284	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	136.460	255	0.440			
	المجموع	137.573	262				
النمط الديكتاتوري	بين المجموعات	2.983	7	1.491	2.033	0.112	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	227.453	255	0.734			
	المجموع	230.436	262				
النمط الترسلي	بين المجموعات	1.802	7	0.901	2.147	0.119	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	130.101	255	0.420			
	المجموع	131.904	262				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	0.658	7	0.329	0.647	0.525	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	157.802	255	0.509			
	المجموع	158.460	262				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 260" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.11

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.210) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.647) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.11) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية

ويعزو الباحث ذلك إلي: أن رؤساء الأقسام بالجامعة يصدرون نفس التعليمات لكافة الأقسام التي تطبيق على جميع الكليات دون استثناء.

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: هل توجد فروق في استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)؟ وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحث من الفرضية التالية، وهي كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.20).

جدول (5.20) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
الإيثار	ذكر	16	3.91	0.740	1.905	0.057	غير دال إحصائيا
	أنثى	102	4.01	0.597			
الكياسة	ذكر	16	3.98	0.705	1.364	0.173	غير دال إحصائيا
	أنثى	102	4.06	0.691			
الروح الرياضية	ذكر	16	4.01	0.634	0.443	0.658	غير دال إحصائيا
	أنثى	102	4.03	0.540			
وعي الضمير	ذكر	16	3.98	0.873	1.916	0.056	غير دال إحصائيا
	أنثى	102	4.09	0.617			
السلوك الحضاري	ذكر	16	3.99	0.561	1.254	0.210	غير دال إحصائيا
	أنثى	102	4.05	0.576			
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	16	3.97	0.628	1.770	0.077	غير دال إحصائيا
	أنثى	102	4.05	0.525			

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "261" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.077) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.770) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى: بأن أفراد عينة الدراسة يواجهون بشكل عام نفس الظروف من حيث تميز أعضاء هيئة التدريس بالمواطنة التنظيمية وتميزها كون هذه المجالات يطلع عليها أعضاء هيئة التدريس لأن المجالات المذكورة تختص بأداء عمل أعضاء هيئة التدريس وكلاهم يسعون للارتقاء بالعملية التدريسية على كافة الأصعدة لكل الجنسين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير التخصص

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار بين بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير التخصص، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.21).

جدول (5.21) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين بين بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
الإيثار	علوم إنسانية	148	3.99	0.642	1.840	0.066	غير دال إحصائيا
	علوم حياتية وتطبيقية	115	3.86	0.752			
الكياسة	علوم إنسانية	148	4.05	0.691	1.931	0.054	غير دال إحصائيا
	علوم حياتية وتطبيقية	115	3.90	0.723			
الروح الرياضية	علوم إنسانية	148	4.03	0.583	0.879	0.380	غير دال إحصائيا
	علوم حياتية وتطبيقية	115	3.98	0.555			
وعي الضمير	علوم إنسانية	148	4.06	0.723	1.812	0.070	غير دال إحصائيا
	علوم حياتية وتطبيقية	115	3.92	0.777			
السلوك الحضاري	علوم إنسانية	148	4.01	0.653	0.744	0.457	غير دال إحصائيا
	علوم حياتية وتطبيقية	115	4.05	0.729			
الدرجة الكلية للاستبانة	علوم إنسانية	148	4.04	0.561	1.881	0.060	غير دال إحصائيا
	علوم حياتية وتطبيقية	115	3.92	0.613			

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "261" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.060) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.881) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير التخصص.

ويعزو الباحث ذلك إلى: مرور جميع أعضاء هيئة التدريس سواء كانوا من كان تخصصهم علوم إنسانية أو علوم حياتية وتطبيقية إلى نفس الدورات وورش العمل التي ترتقي بقدرتهم الإدارية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، والنتائج مبينة في جدول (5.22).

جدول (5.22) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
الإيثار	بين المجموعات	0.351	3	0.176	0.402	0.669	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	283.515	259	0.437			
	المجموع	283.866	262				
الكياسة	بين المجموعات	1.154	3	0.577	1.185	0.306	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	315.764	259	0.487			
	المجموع	316.918	262				
الروح الرياضية	بين المجموعات	0.088	3	0.044	0.131	0.877	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	218.791	259	0.337			
	المجموع	218.879	262				
وعي الضمير	بين المجموعات	2.515	3	1.258	2.351	0.096	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	347.245	259	0.535			
	المجموع	349.761	262				
السلوك الحضاري	بين المجموعات	0.943	3	0.472	0.785	0.457	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	186.097	259	0.600			
	المجموع	187.040	262				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	0.685	3	0.342	1.054	0.349	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	210.976	259	0.325			
	المجموع	211.661	262				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 259" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.01

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.349) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.054) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.01) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن كافة أعضاء هيئة التدريس يمرون بنفس الخبرات السابقة لذلك نجد بعدم الفرق فيما بينهم وهذا دورهم مجالات العمل داخل الجامعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول (5.23).

جدول (5.23) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
الإيثار	بين المجموعات	0.532	2	0.089	0.202	0.074	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	283.334	260	0.439			
	المجموع	283.866	262				
الكياسة	بين المجموعات	0.856	2	0.143	0.291	0.060	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	316.062	260	0.490			
	المجموع	316.918	262				
الروح الرياضية	بين المجموعات	0.080	2	0.013	0.039	0.811	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	218.799	260	0.339			
	المجموع	218.879	262				

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
وعي الضمير	بين المجموعات	2.959	2	0.493	0.917	0.054	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	346.802	260	0.538			
	المجموع	349.761	262				
السلوك الحضاري	بين المجموعات	1.365	2	0.682	1.037	0.356	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	204.051	260	0.658			
	المجموع	205.416	262				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	0.592	2	0.099	0.301	0.057	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	211.069	260	0.327			
	المجموع	211.661	262				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 260" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.11

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.057) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.301) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.11) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اعتبار أن جميع أعضاء هيئة التدريس يخضعون لنفس ظروف العمل الموضوعية دون تميز على أساس عدد سنوات الخدمة، واعتبار الإدارة الجامعية مهنة لها خصائص وضوابط ومتطلبات يستلزم من أعضاء هيئة التدريس على اختلاف سنوات خدمتهم والتأكيد عليه.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية، والنتائج مبينة في جدول (5.24).

جدول (5.24) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
الإيثار	بين المجموعات	0.632	7	0.316	0.716	0.490	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	136.941	255	0.442			
	المجموع	137.573	262				
الكياسة	بين المجموعات	3.634	7	1.817	2.483	0.085	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	226.802	255	0.732			
	المجموع	230.436	262				
الروح الرياضية	بين المجموعات	0.012	7	0.006	0.014	0.986	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	131.892	255	0.425			
	المجموع	131.904	262				
وعي الضمير	بين المجموعات	0.037	7	0.019	0.037	0.964	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	158.423	255	0.511			
	المجموع	158.460	262				
السلوك الحضاري	بين المجموعات	0.676	7	0.338	0.562	0.571	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	186.364	255	0.601			
	المجموع	187.040	262				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	0.083	7	0.042	0.097	0.907	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	133.104	255	0.429			
	المجموع	133.187	262				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "7، 255" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.11

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.057) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.097) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.11) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات استجابات المبحثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية.

ويعزو الباحث ذلك إلى: حرص أعضاء هيئة التدريس بأهمية المواطنة التنظيمية بين كافة الكلية والتي التعامل مع الجميع دون استثناء.

الفصلُ السّادس

النَّتائـج والتَّوصيـات

الفصلُ السّادس

النتائج والتوصيات

6.1 تمهيد

تناول الباحث في هذه الدراسة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، حيث عمل الباحث على توضيح متغيرات الدراسة وما يتعلق بها وذلك في الإطار النظري وأدبيات الدراسة السابقة، بالإضافة إلى ما تمَّ جمعهُ من بيانات أولية من خلال الاستبانة، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة، ومن ثم الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وتفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة، خلُصت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات التي تمَّ استعراضها في هذا الفصل.

6.2 نتائج الدراسة

خلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مصنَفة كالآتي: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الأنماط القيادية)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (المواطنة التنظيمية)، والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات سواء فرضيات العلاقة والأثر والفروق، والنتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة.

النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة كبيرة من المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة في الجامعات الفلسطينية خاصة في ظل حصول النمط الديمقراطي على أعلى نسبة وهو ما يدلل على اتباع الجامعات الفلسطينية للنهج الديمقراطي في تعاملاتها الإدارية والتربوية.
2. أظهرت نتائج الدراسة موافقة كبيرة لأفراد العينة من رؤساء الأقسام الاكاديمية في جامعة الأقصى وحصول المتغير التابع المتمثل في مستوى المواطنة التنظيمية على وزن نسبي مرتفع مرده الى وجود تعاون مع الإدارة لأداء الأعمال على أحسن وجه، الحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.
3. يوجد بوادر حسن نية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية لمساعدة زملائهم دون تردد، وإن تطلب ذلك وقتاً إضافياً.

4. يلتـزم رؤسـاء الأقسـام الأكاديميـة بمواعيـد العمـل المحـددة (الحضـور المبكـر، ودخـول المحاضرات، وتسليم الأعمال في مواعيدها).
5. توجـد علاقـة إيجابيـة ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بـين أبعـاد الأنماط القيادية ومستوى المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.697).
6. توجـد علاقـة إيجابيـة ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بـين الـنمط الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.610).
7. توجـد علاقـة إيجابيـة ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بـين الـنمط الـديكتاتوري وسلوك المواطنـة التنظيميـة فـي جامعـة الأقصـى ، حيث بلـغ معامل الارتبـاط بينها (0.712).
8. توجـد علاقـة إيجابيـة ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بـين الـنمط الترسلي وسلوك المواطنـة التنظيميـة فـي جامعـة الأقصـى، حيث بلـغ معامل الارتبـاط بينهـا (0.769).
9. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الترسلي على مستوى المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.
10. عـدم وجـود أثـر ذو دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للـنمط الـديمقراطي والنمط الديكتاتوري على مستوى المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.
11. لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بـين متوسـطات تقديرات المبحوثين حول الأنماط القيادية ككل تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).
12. لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بـين متوسـطات تقديرات المبحوثين حول مستوى المواطنة التنظيمية ككل تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).

6.3 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث عددًا من التوصيات:

التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الأنماط القيادية)

1. حث رئيس القسم على مناقشة أعضاء هيئة التدريس في المقترحات لحل المشكلات المطروحة.
2. إعطاء الفرصة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس؛ للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات.
3. الإهتمام بإشباع الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.
4. مراعاة ظروف أعضاء هيئة التدريس وقدرة كل منهم عند توزيع المهام.
5. ضرورة الاثناء على الموظفين والعاملين الأقل درجة علمية ووظيفية من أجل اشعارهم بأنهم جزء منهم ولا تمييز بينهم.
6. عدم إغفال آراء أعضاء هيئة التدريس عند وضع الخطط الدراسية أو جدول المواد الدراسية.
7. محاسبة أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء عملهم وتعديل سلوكهم.
8. تفويض رؤساء الأقسام بعضاً من سلطاتهم الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين معهم.

التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (مستوى المواطنة التنظيمية)

1. حث إدارة الجامعة على التعاون مع رؤساء الأقسام والاكاديميين لأداء الأعمال على أحسن وجه.
2. الاهتمام بمساعدة الآخرين على حل مشكلاتهم.
3. مساعدة الطلبة وإرشادهم ليحصلوا على خدمة متميزة.
4. الحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.
5. الحرص على التشاور مع الزملاء وصناع القرار عند وضع الخطط الجديدة.
6. اظهار الاحترام للزملاء في الجامعة حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.
7. المبادرة لمساعدة الآخرين دون تردد، وإن تطلب ذلك وقتا إضافيا.
8. استثمار وقت العمل في أداء الواجبات الوظيفية.
9. الالتزام بمواعيد العمل المحددة (الحضور المبكر، ودخول المحاضرات، وتسليم الأعمال في مواعيدها).

6.4 بحوثٌ ودراساتٌ مقترحة

من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح إجراء البحوث الدراسات التالية:

1. إجراء دراسة ميدانية حول واقع التميز المؤسسي وعلاقته بالأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية.
2. القيام بدراسات مقارنة للتعرف على المناخ الجامعي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية.
3. إجراء دراسة مقارنة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة وعلاقته بالمواطنة التنظيمية بين جامعات محافظات غزة ومحافظات الضفة الغربية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

ابن منظور.(1994). *لسان العرب* . المجلد15 . دار صابر. بيروت.

أبو تايه، بندر كريم.(2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. المجلد 20(2). ص ص145_ 186.

أبو حميد، محمد.(2019). *سلوك المواطنة التنظيمية*. مقال كلاود. تاريخ الاطلاع 2021/12/15. https://www.makalcloud.com/post/ombg2op8d

أحمد، ميسون عبد الله، ومحمد، دينا مناف(2012):" الأنماط ودورها في تنمية مهارات العاملين"، كلية الإدارة والاقتصاد، *جامعة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 34*، ص ص201-232.

الآلوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح، ورشيد، نينان كمال، وكريم، لطيف صالح (2017):" أثر الأنماط القيادية في الابداع المنظمي-دراسة ميدانية في مصرف القطاع الخاص لإقليم كوردستان"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركروك، المجلد7* ، العدد 2.

البرادعي، وفاء محمد .(2002). *دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري* . ط1. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .

جامعة الأقصى، الرؤية والرسالة، تاريخ الاطلاع 2021/2/2 https://www.alaqsa.edu.ps

الجعثيني، ختام قاسم مصطفى.(2017). *درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاسلامية. كلية التربية. الإدارة التربوية. غزة.

الجميلي، مخلص شياع علي، (2013):" تأثير العوامل الديمغرافية في المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية لآراء العاملين في المصارف الحكومية والخاصة في مدينة الفلوجة"، المعهد التقني الأنبار، جامعة بغداد، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، العدد19.

حجاج، خليل جعفر، (2012):" دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية– دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، *جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد34*، ص ص105–138.

الحريري، رافدة.(2007). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان :دار المناهج.

حسن، عبد الله كاظم (2009):" الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي– دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية/جامعة القادسية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

حسن، ماهر.(2004). *القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم*. إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع .

حيدر، حيدر علي(2010):" الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة المستنصرية، العدد 26–27.

الخشت، محمد عثمان. (2012). *تطور مفهوم المواطنة في الفكر السياسي الغربي*. دار الفكر. تاريخ الاطلاع 2021/12/13 https://darfikr.com/node/2029

الخواجا، عبد الفتاح. (2009). *تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الدعيلج، إبراهيم.(2009). *الإدارة العامة و الإدارة التربوية*. عمان: الرواد للنشر والتوزيع.

الربيعاوي، سعدون حمود حثير، والدراجي، سلام سعد سريح (2016):" أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي –بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين"، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط*، العدد21.

رجه، ثامر حماد (2019):" الأنماط القيادية وانعكاساتها على الثقة التنظيمية للاعبي الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم 2018–2019م"، *مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، المجلد1*، العدد4.

الرحاحلة، عبد الرازق وعزام، زكريا.(2011). *السلوك التنظيمي في المنظمات*. عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .

رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2010). *القيادة "دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

زكرياء، عنيزة.(2017). *دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة محمد بوضياف.. كلية إدارة وتسيير رياضي. المسلية.

السكارنة، بلال. (2010). *القيادة الإدارية الفعالة*. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سليمان، حيدر خضر (2010): "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، *مجلة أبحاث كلية التربية الاساسية، المجلد7*، العدد 4.

السويدان، طارق و باشراحيل، فيصل.(2004). *صناعة القائد*. ط2. السعودية: مكتبة جرير.

الشامي، أفضل عباس مهدي.(2014). *روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة كربلاء. كلية الإدارة والاقتصاد. كربلاء.

شحادة، رائف.(2008). *العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة*. قسم الإدارة التربية. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

صابر، بحري و منى، خرموش. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر. *مجلة الجامعة الأمريكية للبحوث*. مجلد 3(2). ص ص74_ 108.

الطائي، رعد عبد الله عيدان، وجواد، عادل ياسين (2014):" دور الثقافة المنظمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة)، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد20*، العدد 79، ص ص75-104.

الطائي، علي حسون (2017):"*الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري- بحث ميداني في وزارة الخارجية*"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله.(2003). *السلوك التنظيمي*. ط4. المملكة العربية السعودية. دار حافظ للنشر والتوزيع.

الطراونة، عمر.(2011). *الإشراف الفعال للمدراء*. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

الطيبي، سفيان عطية يحي. (2013). *الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة*. إدارة دولة والحكم الرشيد. جامعة الأقصى.

عابدين، محمد.(2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الشروق .
العامري، أحمد بن سالم. (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*: الاقتصاد والإدارة. مجلد17(2). ص ص66_67.
العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن .(2007). *الإدارة والأعمال*. 2ط. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
العامودي، محمد زكي. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية" دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة". *رسالة ماجستير غير منشورة*. إدارة الدولة والحكم الرشيد .جامعة الأقصى.
عباس، سهيلة.(2004). *القيادة الابتكارية والأداء المتميز*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
عبد الباقي، صلاح.(2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
عبد القادر، محمد أحمد، وأبو قلة، محمد مهاوش، والمهايرة، محمد سلامة (2012):" الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33.
عبوى، زيد.(2010). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار الشروق للنشر.
العجمي، محمد.(2008). *الإدارة والتخطيط التربوي*. النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
العرنوسي، ضياء عويد.(2014).أركان القيادة. تاريخ الاطلاع 2021/1/6
http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=11&depid=3&lcid=41298
عطوي، جودت.(2004). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
عطوي، جودت.(2008). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها*. 3ط. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
العميان، محمود.(2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* . 3ط. عمان: دار وائل للنشر.
العنزي، أحمد عواد جابر. (2014). أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية". *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. الكويت.

عوجه، أزهار مراد (2019):" الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية– دراسة تحليلية في المعهد التقني/ الكوفة"، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد 53.

عوض، قسمة صابر(2008):" تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الابداع من وجهة نظر المرؤوسين–دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية"،' كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1.

الفهيدي، عبدالله.(2009). أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظات تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*. قسم الإدارة والقيادة التربوية. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا: الأردن.

قنديل، علاء .(2010). *القيادة الإدارية وقيادة الابتكار*. عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون.

قهيري، فاطنة (2019):" أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية–دراسة جالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

كريدي، باسم عباس (2010):" الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الاداة والاقتصاد في جامعة القادسية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3.

الكعبي، حميد سالم (2013):" دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية–دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الاعمار والاسكان"، كلية الرافدين الجامعية، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد 32.

كمال، برباوي (2014):" دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي– دراسة ميدانية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار حضري"، كلية العلوم الاقتصادية والتيسيير، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4، العدد8.

كنعان، نواف. (2009). *القيادة الإدارية*. ط 3.عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .

ماهر، أحمد.(2005). *السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات*. 8ط. الإسكندرية: الدار الجامعية.

محبوبة، قصي.(2010). *القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ*. عمان: دار الأهلية للنشر والتوزيع.

محيميد، طفاح عباس (2015):" دور الأنماط القيادية في أبعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد33.

المصري، رفيق.(2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة. *مجلة الجامعة الإسلامية*، سلسلة الدراسات الإنسانية المجلد 5(1). ص ص623_ 661.

المصري، محمد شفيق. (2015). الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.

مصطفى، أحمد.(2007). *المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة*. القاهرة: الناشر المؤلف.

مصطفى، أميمة حلمي. (2017) العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ألعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا. *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. المجلد 41(3). ص ص 113_ 251

المغربي، عبد الحميد.(2006). *الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية*. المنصورة: المكتبة المصرية بالمنصورة .

ناصر، حسن.(2010). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجه نظر العاملين. رسالة ماجستير*. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية: .غزة.

نجم، نجم.(2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. عمان: دار صفاء للنشر .

نجم، نجم.(2012). *الإدارة القيادة والابتكار*. عمان: دار صفاء للنشر.

نجم، نجيب عبد المجيد وكريم، خولة صدر الدين.(2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. *مجلة جامعة كروك للعلوم الإدارية والاقتصادية. مجلد 8*(2). ص ص307_ 330.

نجم، نجيب عبد المجيد، وكريم، خوله صدر الدين (2018):" دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية– دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8*، العدد2.

وليد، شلابي. (2016). *دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة. رسالة ماجستير*. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. مسيلة. الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bukhari ,Zirgham Ullah,(2008), Key Antecedent Of Organizational Citizenship Behavior (O.C.B) In The Banking Sector Of Pakistan .International Journal Of Business & Management ,vol.3, No.12.

Castro C.B., Armario , E .M ., & Ruiz , D . M ., (2004) , The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyality, international journal of service industry management, vol:15, No:1.

Dennis W. Organ & Katherine, Ryan,(1995), Ameta-Analytic Review of Attitudinal & Dispostional Predictors Of Organizational citizenship Behavior ,Personal Psychology .48 .

Elanain,(2007), Relatioship Between Personality & Organizational citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship. International Review of Business Research Papers vol.3, no.4 , pp.31-43.

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. Advances in health sciences education, 15(5), 625-632

Somech, A., & Drach – Zahavy ,A., (2004) , Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior, journal of occupational and organizational psychology, vol :77.

Spilker. Martin. & Dooerffer. Tina.(2011).Leadership: Approache Developments – Trends: Verlag Bertelsmann Stiftung

Winston, B., E. & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. International Journal of Leadership Studies. School of Leadership Studies, Regent University. , Vol. 1. PP 6_66.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): الاستبانةُ بصورتها الأولية

الجامــعة الإسلامية بغزة
عمادة الدراســات العليا
كليـــــــة الإدارة

السيد/ة الدكتور/ة..... حفظه/ا الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع: تحكيم استبانة

أهديكم أفضل الأماني والتحيات، وأرجو لكم من الله تمام الصحة والعافية، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإن الباحث يزمع القيام بإجراء دراسة ميدانية عنوانها: "**الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**"، وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، بإشراف **الأستاذ الدكتور: يوسف بحر**، إذ تم تصميم استبانتين أولاهما حول الأنماط القيادية الثلاثة (الديموقراطي، والتسلطي، والترسلي) ، والتي تضمنت (30) فقرة، والثانية حول المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والضمير الحي، والسلوك الحضاري)، وتضمنت (34) فقرة، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم السديدة ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة، من حيث مدى ملاءمة كل فقرة وانتمائها لمجالها، وكذلك من حيث بنائها اللغوي، مع الحذف والإضافة كما ترونه مناسبا.

مع خالص الشكر والتقدير لسيادتكم

الطالب الباحث/ محمد حسني الملاحي

جوال/ 0598701214

تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها؟

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى؟
- ما مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى؟
- ما العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى ومستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية العاملين معهم؟
- هل يوجد تأثير للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة الأقصى؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (جنس المبحوث، تخصصه، درجته العلمية، سنوات خدمته، الكلية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين حول مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الأقصى تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (جنس المبحوث، تخصصه، درجته العلمية، سنوات خدمته، الكلية)؟
- **أولًا: البيانات الشخصية:**

1. **جنس المبحوث:** ☐ ذكر. ☐ أنثى.
2. **تخصصه:** ☐ علوم إنسانية. ☐ علوم حياتية وتطبيقية.
3. **درجته العلمية:** ☐ محاضر. ☐ أستاذ مساعد. ☐ أستاذ مشارك. ☐ أستاذ.
4. **سنوات خدمته:** ☐ أقل من 15 سنة. ☐ من 15 سنة فأكثر.
5. **الكلية:** ☐ الآداب. ☐ العلوم. ☐ كلية الحاسبات. ☐ العلوم الطبية.
   ☐ التربية البدنية والرياضية. ☐ الإدارة والتمويل. ☐ الصحافة والإعلام. ☐ الفنون الجميلة.

ثانيًا: استبانة الأنماط القيادية:

م	البيـــــان	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
النمط الأول: النمط الديموقراطي:					
1.	يصغي رئيس قسمي إلى مشكلات العمل.				
2.	يناقش أعضاء هيئة التدريس في المقترحات لحل المشكلات المطروحة				
3.	يعطي الفرصة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس؛ للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات.				
4.	يحاول الحصول على موافقة أعضاء هيئة التدريس على الأشياء المهمة قبل القيام بها.				
5.	يهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.				
6.	يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.				
7.	يشارك أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الخاصة بهم.				
8.	يعمل على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة بين أعضاء هيئة التدريس.				
9.	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنهم زملاء في العمل.				
10.	يراعي ظروف أعضاء هيئة التدريس وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات				
عبارات أخرى:					
النمط الثاني: النمط الديكتانوري:					
1.	يتوقع رئيس قسمي من أعضاء هيئة التدريس العاملين معه أن يكونوا ملتزمين ومستجيبين.				
2.	يعتبر أن عقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس عديم الجدوى والأهمية.				
3.	يقوم بعلاج المشكلات التي تطرأ مستنداً إلى نظرته الشخصية للموقف.				
4.	يتصف بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد، وفي المقابل فهو				

م	البيـــــان	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
	مفرط في توجيه النقد واللوم.				
.5	يغفل آراء أعضاء هيئة التدريس عند وضع الخطط الدراسية أو جدول المواد.				
.6	يسود التوتر العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس، وتكثر فيها المشاجرة والوشاية، ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة.				
.7	يتحدث كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.				
.8	يعمل على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي بعيدا عن آراء أعضاء هيئة التدريس.				
.9	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات.				
.10	يهتم بأن يعرف جميع أعضاء هيئة التدريس طبيعة منصبه في العمل.				
عبارات أخرى:					
النمط الثالث: النمط الترسلي					
.1	يفوض رئيس قسمي بعض المهام ويترك لأعضاء هيئة التدريس حرية التصرف في التنفيذ.				
.2	يتصف بالإيجابية عند مواجهة مشكلات العمل مع أعضاء هيئة التدريس.				
.3	يهمل محاسبة أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء عملهم؛ إيماناً منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم.				
.4	يقوم بالحد الأدنى من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك لأعضاء هيئة التدريس.				
.5	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالاستياء من النظام الذي تترك فيه سلطة التصرف للأفراد دون أن يكون هناك شخص يتولى القيادة.				
.6	يفوض بعض سلطاته الإدارية لجميع أعضاء هيئة التدريس العاملين معه.				
.7	يهتم كثيراً بسير العمل ويمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في أداء العمل ثقة منه بآرائهم وقدراتهم.				

م	البيـــــــان	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
.8	يهيئ فرصاً حقيقية لتطوير قابليات أعضاء هيئة التدريس وإطلاق إبداعاتهم.				
.9	يترك لأعضاء هيئة التدريس حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون بها.				
.10	يَشعر بعض أعضاء هيئة التدريس بالقلق جراء شعورهم بأنهم يقومون بنشاطات غير مدعومة أو موجهة مما يقلل من ثقتهم بما يقومون به.				
عبارات أخرى:					

ثالثا: استبانة المواطنة التنظيمية:

م	البيـــــــان	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
البعد الأول: الإيثار:					
.1	أقدم لزملائي المساعدة بدون تردد.				
.2	أتعاون مع الإدارة لأداء الأعمال على أحسن وجه.				
.3	أهتم بمساعدة الآخرين على حل مشكلاتهم.				
.4	أقوم بمساعدة الطلبة وإرشادهم ليحصلوا على خدمة متميزة.				
.5	أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة.				
.6	أساعد أعضاء هيئة التدريس الجدد على فهم وأداء متطلبات العمل.				
عبارات أخرى:					
البعد الثاني: الكياسة:					
.1	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.				
.2	أغضب عندما يختلف معي زملائي حوال إجراءات العمل				
.3	أسعى إلى منع وقوع المشكلات.				
.4	أحرص على التشاور مع زملائي عند وضع الخطط الجديدة.				

م	البيـــــان	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
5.	أنتبه إلى الأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.				
6.	أحترم حقوق الآخرين ولا أتعدى عليها.				
7.	أتجنب إيذاء مشاعر زملائي في العمل.				
عبارات أخرى:					
البعد الثالث: الروح الرياضية:					
1.	أتجنب استهلاك زمن طويل في الشكاوى لأبسط مشكلات العمل.				
2.	أستثمر أوقاتي لإنجاز العمل.				
3.	أتجنب تصيد أخطاء العاملين في الجامعة.				
4.	أتجادل مع مسؤوليَّ عند تكليفهم لي بأعمال إضافية.				
5.	أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.				
6.	أتسامح مع أية إساءة شخصية، وأتجنب لوم الآخرين.				
7.	أبادر لمساعدة الآخرين دون تردد، وإن تطلب ذلك مني وقتا إضافيا.				
عبارات أخرى:					
البعد الرابع: الضمير الحي					
1.	أهتم بمستقبل جامعته.				
2.	ألتزم بمواعيد العمل الرسمي.				
3.	أكمل واجباتي الوظيفية بعناية فائقة.				
4.	أحترم أنظمة الجامعة وتعليماتها.				
5.	أستثمر وقت العمل في أداء واجباتي الوظيفية.				
6.	أحرص على عدم الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب.				
7.	ألتزم بمواعيد العمل المحددة (الحضور المبكر، ودخول المحاضرات، وتسليم الأعمال في مواعيدها).				
عبارات أخرى:					
البعد الخامس: السلوك الحضاري					

م	البيـــــان	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1.	أحرص على النظام داخل الجامعة.				
2.	أتفاعل مع الأنشطة والفعاليات الجامعية بإيجابية.				
3.	أدافع عن سمعة جامعته عندما ينتقدها الآخرون.				
4.	أحافظ على نظافة الجامعة.				
5.	أهتم بمصلحة العمل أكثر من اهتمامي بمصلحتي الشخصية.				
6.	أواظب على حضور الاجتماعات التي تعقدها الجامعة.				
7.	أحرص على متابعة كل أنشطة الجامعة باهتمام.				
عبارات أخرى:					

طابت أوقاتكم

ملحق (2): قائمةٌ بأسماءِ المحكمين.

الرقم	اسم الدكتور	الوصف الأكاديمي
1.	د. أشرف محمد مشمش	أستاذ إدارة الأعمال المساعد جامعة الأقصى
2.	د. اسماعيل عبدالله قاسم	رئيس قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة
3.	د. ياسر عبد طه الشرفا	أستاذ إدارة الأعمال المشارك جامعة الإسلامية
4.	د. سامي على أبو الروس	أستاذ إدارة الأعمال المشارك جامعة الإسلامية
5.	د. محمود ابراهيم خلف الله	أستاذ الإدارة المشارك في جامعة الأقصى.
6.	د. حازم أحمد محمد فروانة	أستاذ مشارك جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر
7.	د. ياسر عادل ابو مصطفى	استاذ إدارة الأعمال المساعد جامعة فلسطين
8.	د. أحمد موسى فرج الله	استاذ إدارة الأعمال المساعد جامعة الأقصى
9.	أ. د. فارس محمود أبو معمر	أستاذ الإدارة المالية في الجامعة الإسلامية غزة
10.	د. جلال إسماعيل شبات	أستاذ إدارة الأعمال المشارك جامعة القدس المفتوحة
11.	د. علاء خليل الدين السيد	أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد جامعة الأقصى
12.	د. سليمان أحمد الطلاع	استاذ ادارة الأعمال المساعد جامعة الأزهر
13.	د. سامي أبو طه	أستاذ إدارة الأعمال المساعد جامعة القدس المفتوحة
14.	د. عدنان حسين	أستاذ إدارة الأعمال المساعد جامعة القدس المفتوحة

ملحق (3): الاستبانةُ بصورتِها النهائية.

الجامعة الإسلامية – غزة	**The Islamic University of Gaza**
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا	**Deanship of Research and Graduate Studies**
عمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	**Faculty of Economics &Administrative Sciences**
برنامج ماجستير إدارة الأعمال	**Master of Business & Administration**

السيد/ة الدكتور/ة: ..... حفظه/ا الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع: تحكيم استبانة

أهديكم أفضل الأماني والتحيات، وأرجو لكم من الله تمام الصحة والعافية، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإن الباحث يزعم القيام بإجراء دراسة ميدانية عنوانها: "**الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**"، وذلك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بإشراف **الأستاذ الدكتور: يوسف عطيه بحر**، إذ تم تصميم استبانتين أولاهما حول الأنماط القيادية الثلاثة **(الديمقراطي، والديكتاتوري، والترسلي)**، والتي تضمنت **(20) فقرة**، والثانية حول المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة **(الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير)**، وتضمنت **(32) فقرة**، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم السديدة ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة، من حيث مدى ملائمة كل فقرة وانتمائها لمجالها، وكذلك من حيث بنائها اللغوي، مع الحذف والإضافة كما ترونه مناسباً.

الباحث:

محمد حسني عبدالله الملاحي

جوال رقم: 00972598701214

أولًا: البيانات الشخصية:

6. **الجنس:** ☐ ذكر. ☐ أنثى.
7. **التخصص:** ☐ علوم إنسانية. ☐ علوم حياتية وتطبيقية.
8. **الدرجة العلمية:** ☐ محاضر. ☐ أستاذ مساعد. ☐ أستاذ مشارك. ☐ أستاذ دكتور.
9. **سنوات الخدمة:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 حتى 14 سنة ☐ من 15 حتى 19 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر.
10. **الكلية:** ☐ الآداب. ☐ العلوم. ☐ الحاسبات. ☐ العلوم الطبية. ☐ التربية البدنية والرياضية ☐ الإدارة والتمويل. ☐ الصحافة والإعلام. ☐ الفنون الجميلة.

ثانيًا: استبانة الأنماط القيادية:

م	البيـــــان	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
النمط الأول: النمط الديموقراطي: يعرفه الباحث بأنه: "النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وأتباعه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وتتاح بذلك الفرص للجميع للإبداع، وتحديد الأهداف وتنفيذها".						
1.	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في المقترحات لحل المشكلات المطروحة					
2.	يعطي الفرصة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس؛ للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات.					
3.	يحاول الحصول على موافقة أعضاء هيئة التدريس على الأشياء المهمة قبل القيام بها.					
4.	يهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.					
5.	يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.					
6.	يعمل على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة بين أعضاء هيئة التدريس.					
7.	يراعي ظروف أعضاء هيئة التدريس وقدرة كل منهم عند توزيع المهام					
النمط الثاني: النمط الديكتاتوري: يعرفه الباحث بأنه: "النمط القيادي الذي يقوم على الاستبداد في الرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين، مما يخلق جوا مشحونا بالمشاكل التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط".						
1.	يعتبر رئيس القسم أن عقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس عديم الجدوى والأهمية.					
2.	يتصف بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد، وفي المقابل فهو مفرط في توجيه النقد واللوم.					
3.	يغفل آراء أعضاء هيئة التدريس عند وضع الخطط الدراسية أو					

م	البيـــــــان	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	جدول المواد.					
4.	يتحدث كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.					
5.	يعمل على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي بعيدا عن آراء أعضاء هيئة التدريس.					
6.	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات.					
النمط الثالث: النمط الترسلي: يعرفه الباحث بأنه: "النمط القيادي الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا يلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة، أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها".						
1.	يفوض رئيس القسم بعض المهام ويترك لأعضاء هيئة التدريس حرية التصرف في التنفيذ.					
2.	يهمل محاسبة أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء عملهم.					
3.	يقوم بالحد الأدنى من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك لأعضاء هيئة التدريس.					
4.	يفوض بعض سلطاته الإدارية لجميع أعضاء هيئة التدريس العاملين معه.					
5.	يهتم كثيراً بسير العمل ويمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في أداء العمل ثقة منه بآرائهم وقدراتهم.					
6.	يهيئ فرصاً حقيقية لتطوير قابليات أعضاء هيئة التدريس وإطلاق إبداعاتهم.					
7.	يترك لأعضاء هيئة التدريس حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون بها.					

ثالثا: استبانة المواطنة التنظيمية:

م	البيـــــان	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
البعد الأول: الإيثار: يعرفه الباحث بأنه: "سلوك اختياري، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب".						
1.	أقدم لزملائي المساعدة بدون تردد.					
2.	أتعاون مع الإدارة لأداء الأعمال على أحسن وجه.					
3.	أهتم بمساعدة الآخرين على حل مشكلاتهم.					
4.	أقوم بمساعدة الطلبة وإرشادهم ليحصلوا على خدمة متميزة.					
5.	أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة.					
6.	أساعد أعضاء هيئة التدريس الجدد على فهم وأداء متطلبات العمل.					
البعد الثاني: الكياسة: ويعرفه الباحث بأنه: "السلوك الذي يعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات، التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال".						
1.	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.					
2.	أتقبل اختلاف زملائي معي حول إجراءات العمل					
3.	أسعى إلى منع وقوع المشكلات.					
4.	أحرص على التشاور مع زملائي عند وضع الخطط الجديدة.					
5.	أنتبه إلى الأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.					
6.	أحترم حقوق الآخرين ولا أتعدى عليها.					
7.	أتجنب إيذاء مشاعر زملائي في العمل.					
البعد الثالث: الروح الرياضية: يعرفه الباحث بأنه: "السلوك الذي يعكس مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بنّاء، والمساعدة في تسويتها، بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات، والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، أو تذمر".						
1.	أتجنب استهلاك زمن طويل في الشكاوى لأبسط مشكلات العمل.					
2.	أستثمر أوقاتي لإنجاز العمل.					
3.	أتجنب تصيد أخطاء العاملين في الجامعة.					
4.	أناقش مسؤوليَّ عند تكليفهم لي بأعمال إضافية.					
5.	أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.					
6.	أتسامح مع أية إساءة شخصية، وأتجنب لوم الآخرين.					
7.	أبادر لمساعدة الآخرين دون تردد، وإن تطلب ذلك مني وقتا إضافيا.					
البعد الرابع: وعي الضمير: يعرفه الباحث بأنه: "السلوك الذي يعكس إخلاص الفرد وتفانيه في أداء عمله دون						

م	البيـــــــان	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	انتظار مكافأة أو حافز، وقد أُطلق علي هذا البعد العديد من المسميات كالالتزام والتفاني والضمير الحي، ويعكس هذا البعد قيم ومبادئ الشخص الذاتية".					
1.	ألتزم بمواعيد العمل الرسمي.					
2.	أكمل واجباتي الوظيفية بعناية فائقة.					
3.	أحترم أنظمة الجامعة وتعليماتها.					
4.	أستثمر وقت العمل في أداء واجباتي الوظيفية.					
5.	أحرص على عدم الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب.					
6.	ألتزم بمواعيد العمل المحددة (الحضور المبكر، ودخول المحاضرات، وتسليم الأعمال في مواعيدها).					
	البعد الخامس: السلوك الحضاري: يعرفه الباحث بأنه: "السلوك الذي يعكس مدى حرص الفرد على تتبع تطورات التقنية في مجال عمله، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل في المنظمة، وتقديم الاقتراحات البناءّة، والمبادرة بمشروعات تحسين لإحداث التغيير نحو الأفضل".					
1.	أحرص على النظام داخل الجامعة.					
2.	أتفاعل مع الأنشطة والفعاليات الجامعية بإيجابية.					
3.	أحافظ على نظافة الجامعة.					
4.	أهتم بمصلحة العمل أكثر من اهتمامي بمصلحتي الشخصية.					
5.	أواظب على حضور الاجتماعات التي تعقدها الجامعة.					
6.	أحرص على متابعة كل أنشطة الجامعة باهتمام.					

الباحث:

محمد حسني عبدالله الملاحي